3 Principii directoare privind administrarea S.C. Apavital – S.A. în perioada 2012-2016

Administrarea S.C. Apavital – S.A. pe perioada mandatului actualului Consiliu de Administrație va viza pe de-o parte continuare demersurilor de modernizare și retehnologizare a societății, în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru consumatori, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății, iar pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernanței corporative elaborate de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) și cu Ordonanța de Urgență a Guvernului Numărul 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

În lumina acestor documente, în continuare vor fi prezentate o serie de principii și direcții strategice de acțiune, corelate cu Strategia de Dezvoltare a Societății și cu programul managerial al membrilor Consiliului de Administrație, prin care se va asigura integrarea instrumentarului managerial specific guvernanței corporative în practicile manageriale curente la nivelul societății.

3.1 Relația cu consumatorii

Relația cu consumatorii va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Sporirea calității serviciilor prestate** - pe de o parte se va realiza o îmbunătățire calitativă a serviciilor prestate, ca urmare a finalizării lucrărilor de extindere, modernizare și/sau reabilitare a rețelelor de alimentare cu apă și a rețelelor de canalizare, iar pe de altă parte se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacțiune a angajaților cu consumatorii, în vederea sancționării comportamentelor care dăunează imaginii organizației;
- **Transparentizarea fluxurilor comunicaționale** - se va extinde numărul personalului cu funcții de conducere care va trebui să primească clienții în audiență;
- **Soluționarea promptă a reclamațiilor** - se vor realiza îmbunătățiri succesive ale valorilor țintă aferente indicatorilor de performanță ce vizează interacțiunea cu cetățenii, utilizând sistemul de evaluare a performanțelor ca pârghie coercitivă pentru angajații care depun eforturi în direcția îmbunătățirii relației cu cetățenii;
- **Conștientizare și implicare** - se va elabora o politică integrată de atragere a noi consumatori în rețeaua de furnizare a serviciilor de alimentare cu apă;

Scanned with OKEN Scanner

- **Confidențialitate** – se va elabora o politică de confidențialitate cu privire la datele cu caracter personal al consumatorilor;
- **Performanță** – pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor personalului, care va fi extins în continuare, pentru posturile care presupun interacțiunea cu cetățeanul vor fi stabilite nivele agreate de servicii (Service Level Agreements - SLA), care vor fi aduse la cunoștința consumatorilor prin intermediul web-site-ului societății;

3.2 Relația cu acționarii

Relația cu acționarii va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Transparență și comunicare** - semestrial va fi înaintat Adunării Generale a Acționarilor un raport de activitate al administratorilor societății, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate la nivelul Consiliului de Administrație și va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele din planul de administrare ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare; de asemenea, acționarii vor fi informați cu privire la ședințele Consiliului de Administrație, fiind invitați să participe la aceste întâlniri;
- **Management participativ** – deciziile strategice ce cad in sarcina Consiliului de Administrație vor fi adoptate cu avizul consultativ al Adunării Generale a Actionarilor, instituindu-se astfel la nivelul societății o manieră de lucru modernă, colaborativă;
- **Implicare activă** – acționarii vor fi consultați cu privire la schemele de compensare practicate în cazul disponibilizărilor sau în cazul situațiilor prevăzute de lege.

3.3 Relația cu managerii

Relația cu managerii va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Disciplină și autoritate** - vor fi instituite criterii suplimentare de performanță pentru persoanele care exercită prerogative manageriale, care îi vor responsabiliza pe aceștia inclusiv pentru comportamentul personalului subordonat;

Scanned with OKEN Scanner

- **Instruire** – va fi elaborat un program distinct de formare profesională a personalului cu atribuții în domeniul managementului, pe fondul existenței unui număr ridicat de manageri de nivel mediu și inferior care sunt mult prea puternic ancorați în activitățile coordonate, tratând în subsidiar aspectele manageriale ale muncii prestate;
- **Planificare succesorală** – la nivelul fiecărui post de management va fi nominalizată și inițiată o persoană care va prelua prerogativele de conducere, în cazul indisponibilității totale sau parțiale a ocupantului funcției de conducere; persoanele în cauză vor urma, la rândul lor programul de formare profesională destinat managerilor și vor dispune de aceeași autonomie decizională în raport cu subordonații;
- **Tratament nediscriminatoriu** – rezultatele evaluărilor profesionale și criteriile de performanță vor fi interpretate identic pentru toți directorii;
- **Evitarea conflictului de interese** – administratorii se vor asigura de faptul că deciziile adoptate de către manageri nu sunt subiective și nu intră sub incidența conflictelor de interese.

3.4 Relația cu angajații

Relația cu angajații va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Stabilitate și motivare** – angajații vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței, și vor fi menținute toate stimulentele extrasalariale de care beneficiază în prezent angajații societății și familiile acestora;
- **Consolidarea spiritului de echipă** – vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul societății, cât și în afara acesteia;
- **Armonizarea intereselor** – vor fi organizate întâlniri lunare între administratori și liderii de sindicat, în vederea apropierii managementului de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de către angajați.

Scanned with OKEN Scanner

3.5 Relația generală cu stakeholderii

Relația generală cu stakeholderii va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Acces direct la informație** – societatea va furniza tuturor părților interesate informații de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare ale societății și la strategia acesteia, la mecanismele democratice în baza cărora sunt adoptate deciziile, nivelurile și politica salarială a personalului de conducere, precum și la orice alte informații de interes public; în acest sens, vor fi consolidate relațiile dintre Consiliul de Administrație și Biroul Relații Publice;
- **Corectitudine** – societatea va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a societății;

Toate aceste linii directoare vor fi respectate de către administratori, manageri și personalul companiei, astfel încât alinierea la standardele și criteriile de guvernanță corporativă să se realizeze rapid și complet.

Scanned with OKEN Scanner

4 Obiective și priorități strategice privind administrarea S.C. Apavital – S.A. în perioada 2012-2016

4.1 Viziune și principii generale de management

Prezentul Plan de Administrare vizează consolidarea **viziunii** S.C. APAVITAL - S.A.: ***"Ne bazăm pe respectarea tradițiilor, promovând în același timp valorile civilizației moderne. Este ecuația simplă a respectului față de client, față de mediul înconjurător și față de noi înșine".***

Viziunea de management aferentă Planului de Administrare, este focalizată pe respectarea unor **principii fundamentale de management corporativ,** premisă a maximizării eficienței și eficacității S.C. APAVITAL S.A. Iași, pentru perioada 2012-2016:

1.Principiul managementului participativ – Este necesară crearea și menținerea,la nivel formal sau informal, a organismelor de management participativ în cadrul S.C. APAVITAL S.A. Prezentul Plan de Administrare propune operaționalizarea acestui principiu, cel puțin prin următoarele acțiuni:

- *proliferarea și permanentizarea, cu frecvență regulată (săptămânală sau bi-lunară) a ședințelor de tip "board de management"*, cu participarea managementului de nivel superior (directori si șefi de exploatări), precum și a unor invitați din partea managementului de nivel mediu (șefi ai compartimentelor funcționale și de producție);
- *reglementarea relațiilor cu stakeholderii* prin implementarea principiilor guvernanței corporative, reglementate prin O.U.G. nr. 109 din 30 Noiembrie 2011;
- *consultarea salariaților folosind chestionare de feedback*, cu privire la principalele decizii cu impact în zona de resurse umane.

2.Principiul supremației obiectivelor - *corespunzător ierarhiei si a obiectivelor stabilite este nevoie să se stabilească ierarhia și dimensiunile subdiviziunilor organizatorice, ceea ce duce la concentrarea principalelor resurse umane din Societate in sectoarele de muncă cele mai importante.* Acest principiu va fi implementat, în baza prezentului Plan de Administrare, prin 2 categorii de acțiuni:

Scanned with OKEN Scanner

- *Formalizarea sistemului categorial de obiective organizaționale* prin introducerea unui set de documente previzionale, care va include cel puțin următoarele: Strategia globală de dezvoltare; Planul de administrare al Societății; Planul de management al Societății; Strategii de dezvoltare la nivelul ariilor funcționale cheie (resurse umane, informatizare, investiții etc.).
- *Implementarea sistemului de evaluare a performanțelor organizaționale*, ca mijloc de monitorizare și control al gradului de realizare a obiectivelor, prin utilizarea pe scară largă a indicatorilor cheie de performanță.

3.Principiul apropierii managementului de execuție – *reducerea numărului de niveluri ierarhice la minim*. Principiul a fost deja implementat prin reorganizarea structurală efectuată la finalul anului 2010, care a condus la optimizarea numărului de niveluri ierarhice, în raport cu obiectivul de activitate al Societății și cu elementele de cultură organizațională ce o caracterizează. De asemenea, ponderile medii ierarhice la nivelul fiecărui compartiment funcțional sau de producție sunt actualmente bine echilibrate.

4.Principiul permanenței managementului - *pentru fiecare post de conducere trebuie să fie prevăzută o persoană care să poată înlocui oricând titularul său*. Planul de Administrare prevede operaționalizarea principiului prin cel puțin 3 măsuri în sfera resurselor umane:

- *Generalizarea sistemului de evaluare a performanțelor* la nivelul tuturor verigilor organizatorice și posturilor din cadrul Societății, măsură care va permite o evaluare pertinentă a personalului și implicit o identificare a angajaților cu potențial de a suplini posturile de conducere.
- *Elaborarea și actualizarea permanentă a strategiei de dezvoltare a resurselor umane*, în corelare cu obiectivele strategice ale organizației, care va include o componentă privind planificarea succesorală.
- *Operaționalizarea de planuri de carieră* pentru pozițiile din organizație care sunt considerate de importanță strategică.

Scanned with OKEN Scanner

4.2 Obiective fundamentale

Orizontul 2012-2016 urmăreşte continuarea liniei de dezvoltare a Societăţii prin **consolidarea obiectivelor strategice** pe care S.C. APAVITAL – S.A. şi le-a asumat în ultimii ani, reflectând atât valorile Societăţii, cât şi ţintele generale de performanţă economică, după cum urmează:

1. Întreţinerea continuă şi supravegherea atentă a sistemului de alimentare cu apă potabilă, a sistemului de colectare a apelor reziduale şi a sistemului de epurare, având permanent pregătite echipe de intervenţie rapidă;
2. Furnizarea apei potabile la parametrii de potabilitate impuşi de normativele în vigoare;
3. Colectarea tuturor apelor uzate prin reţeaua de canalizare, epurarea acestora şi tratarea nămolurilor, cu respectarea standardelor naţionale şi europene de calitate;
4. Monitorizarea permanentă a costurilor de operare şi reducerea acestora folosind inovaţia aplicată;
5. Obţinerea unei marje optimale de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a Societăţii, cât şi rambursarea creditelor şi stimularea personalului;
6. Extinderea în regiunea Moldovei a serviciilor furnizate de societate;
7. Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă şi evaluarea atentă a angajaţilor;
8. Aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor şi evaluarea riscurilor de mediu;
9. Elaborarea şi implementarea politicilor de responsabilitate socială;
10. Asigurarea securităţii şi sănătăţii angajaţilor ApaVital.

4.3 Ţinte de performanţă

În vederea realizării obiectivelor strategice menţionate în paragraful anterior, care au un caracter generic, Planul de Administrare 2012-2016 prevede o serie de ***obiective strategice***

Scanned with OKEN Scanner

prezentate sub formă de ţinte de performanţă, exprimate cantitativ, pe baza obligaţiilor asumate prin Contractul de Delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă şi de canalizare şi care se vor reflecta şi în contractele de mandat încheiate cu directorii Societăţii şi implicit în Planul de Management al acesteia. Această a doua categorie de obiective strategice include:

1. **Asigurarea unei rate a profitului înainte de amortizare şi redevenţă de 25%,** la finalul anului 2016.
2. **Asigurarea unei lichidităţi curente supraunitare**, la finalul anului 2016.
3. **Asigurarea unei viteze de rotatie a debitelor-clienti de 70 zile**, la finalul anului 2016.
4. **Asigurarea unui raport al populaţiei deservite per angajat egal cu 400**, la finalul anului 2016.
5. **Reducerea apei nefacturate la 40%,** până la finalul anului 2016.
6. **Realizarea a 960 lei costuri de exploatare la 1.000 de lei venituri,** pentru fiecare an din orizontul de timp al Planului de Management.
7. **Realizarea unei durate de rotaţie a stocurilor egală cu 30 de zile,** pentru fiecare an din orizontul de timp al Planului de Management.
8. **Asigurarea unei medii a productivităţi fizice a muncii de 43.000 mc./sal./an**, pentru fiecare an din orizontul de timp al Planului de Management.
9. **Asigurarea unei durate medii de remediere a avariilor înregistrate în reţelele de apă şi canal, de maxim 3 zile**, pentru fiecare an din orizontul de timp al Planului de Management.
10. **Reducerea consumului de energie în procesul de producere, transport şi distribuţie al apei potabile şi de colectare şi tratare ale apelor uzate.**

Planul de Management al S.C. Apavital – S.A. va fi documentul care detalia ansamblul ***obiectivelor strategice constituite pentru perioada 2012-2016, sub formă de obiective tactice pentru anul 2012***, defalcate la nivelul celor 10 clase funcţionale principale de activităţi desfăşurate de S.C. APAVITAL – S.A., respectiv: juridic, resurse umane, asigurarea calităţii, comercial, financiar-contabilitate, relaţii cu publicul, investiţii, informatizare, producţie şi exploatare.

Scanned with OKEN Scanner

4.4 Priorități strategice

Realizarea obiectivelor strategice asumate prin prezentul Plan de Administrare, va fi susținută de operaționalizarea următoarelor **priorități strategice la nivelul orizontului 2012-2016:**

1. **Implementarea managementului prin obiective și standarde de performanță**, ca tehnică principală de management utilizată în S.C. APAVITAL – S.A;
2. **Continuarea proiectelor de gestionare a pierderilor de apă**, prin implementarea sistemelor avansate de management al pierderilor.
3. **Stabilirea de indicatori de performanță** pentru toate verigile organizatorice din cadrul Societății și pentru fiecare angajat, în scopul de a monitoriza gradul de realizare a obiectivelor la nivel de compartiment/secție și la nivel de post;
4. **Continuarea lucrărilor de retehnologizare/reabilitare și reconfigurare a unor obiective aflate în administrare**, care vor conduce la creșterea eficienței, în condiții de siguranță privind sănătatea populației și protecția mediului;
5. **Creșterea gradului de informatizare a Societății**, prin extinderea sistemului informatic integrat CROS la nivelul activităților care în prezent sunt mai puțin informatizate;
6. **Accelerarea proceselor investiționale** prin respectarea cu strictețe a graficelor de implementare a proiectelor de investiții, cu îndeplinirea obligațiilor asumate prin contractele de finanțare;
7. **Generalizarea sistemului GIS** prin actualizarea în sistem a întregului sistem administrat de Societate și prin integrarea acestuia cu sistemul CROS, în scopul de a corela permanent dimensiunile tehnică și economică ale activității Societății;
8. **Mărirea ariei de operare** cu noi localități din județul Iași, inclusiv prin extinderea rețelei de canalizare în unele localități care au în prezent doar rețele de apă potabilă;
9. **Implementarea sistemului de tablouri de bord destinat managementului Societății**, dar și organelor de administrare, prin corelare cu sistemul de gestiune a indicatorilor de performanță organizațională;

Scanned with OKEN Scanner

10. **Generalizarea utilizării aplicațiilor informatice de management de proiect achiziționate de Societate**, pentru toate proiectele de investiții prezente și viitoare;
11. **Fundamentarea în continuare a tarifelor** practicate pentru serviciile de apă și de canalizare, având la bază principiul acoperirii tuturor costurilor;
12. **Menținerea unei marje de profit relativ constantă**, prin reducerea ponderii cheltuielilor de exploatare având în vederea creșterea volumului cheltuielilor financiare necesare rambursării creditelor externe;
13. **Creșterea volumului investițiilor realizate din sursele proprii de finanțare,** în principal pentru extinderi de rețele de apă și canalizare noi și înlocuiri de conducte uzate, dar și dotări cu utilaje și echipamente de lucru mai performante;
14. **Promovarea unei culturi organizaționale** bazată pe motivarea valorilor și pe stimularea performanțelor, în scopul de a crea un cadru propice unei activități eficiente și eficace;
15. **Formarea permanentă a personalului Societății**, în vederea creșterii nivelului de competență profesională al fiecărui angajat, concomitent cu cultivarea mândriei de a fi angajat al S.C. APAVITAL – S.A;
16. **Metodologizarea managementului strategic**, prin implementarea și utilizarea în practica decizională cel puțin a următoarelor documente strategice, prioritar pentru activitățile de investiții, resurse umane și informatizare);

Scanned with OKEN Scanner

5 Concluzii

Princpiile directoare privind administrarea Societății în intervalul 2012-2016, obiectivele fundamentale, țintele de performanță și prioritățile strategice statuate prin prezentul Plan de Administrare, se constituie în standarde de performanță obligatorii pentru echipa de management a Societății, reprezentând parte componentă a Planului de Management și a politicilor de dezvoltare la nivel de arie funcțională.

Planul de Administrare 2012-2016 reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de administrare a S.C. Apavital– S.A., fiind ca atare un document de referință pentru toți administratorii și managerii Societății, din momentul aprobării și aducerii acestuia la cunoștința managerilor de nivel superior. Prezentul Plan de Administrare nu este facultativ. Reprezintă un document previzional intern de formalizare a proceselor și relațiilor de management, are caracter obligatoriu, iar nerespectarea sa în totalitate este pasibilă de sancțiuni, în conformitate cu prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare, ale Regulamentului Intern și ale altor documente organizatorice.

Scanned with OKEN Scanner

Isi adapteaza rapid activitatile in functie de solicitarile primite	3
Ii ajuta si pe altii sa se adapteze la schimbari	4
Accepta critici si raspunsuri ?? ce fel de răspunsuri	4
10.Dezvoltare profesionala	**5**
Se informeaza permanent despre noutatile din domeniu	5
Cauta moduri de imbunatatire a calificarilor sale	5
11.Tinuta si punctualitate	**4**
Incepe activitatea la timp	4
Nu isi paraseste locul de munca fara incuviintarea sefului direct	4
Se invoieste accidental si numai in situatii deosebite	4
Nu pareseste locul de munca pana nu isi finalizeaza sarcinile	4
Prezina un comportament corespunzator fata de colegi	4
Este o persoana disciplinata	4
Are o tinuta corespunzatoare	4
Reprezinta in mod pozitiv imaginea societatii fata de terti	3

Scanned with OKEN Scanner

Executa in mod obisnuit activitati de calitate	3
In mod constant depaseste asteptarile sefului ierarhic	4
Formuleaza propuneri pentru imbunatatirea generala a activitatii	3
5.Judecata	**4**
Gandeste rapid si corect	4
Deciziile luate privind activitatea proprie sunt sigure si corecte	4
Adopta decizii corecte in situatii critice	5
6.Planificare si organizare	**5**
Lucreaza in mod organizat	5
Utilizeaza timpul in mod eficient	5
Utilizeaza eficient resursele materiale de care dispune	5
7.Rezolvarea problemelor	**4**
Preia initiativa rezolvarii problemelor	4
Este preferat in rezolvarea sarcinilor speciale	4
Identifica si rezolva problemele in timp util	4
Analizeaza corect informatiile pe care le primeste	4
Este capabil sa rezolve lucrarile de complexitate ridicata	4
8.Comunicare	**4**
Exprima verbal ideile in maniera clara si coerenta	3
Exprima in scris ideile corect si coerent	4
Este un bun ascultator si retine usor informatia	3
Ii informeaza bine pe ceilalti, inclusiv pe seful ierarhic	4
9. Adaptabilitate	**4**
Intelege si adera la obiectivele echipei si societatii	4

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

0-1 1-2 2-3 3-4 4-5

	FS=1, S=2, M=3, B=4, FB=5
1. Cunostintele specifice postului	4
Are cunostintele teoretice pe care le presupune postul	3
Cunoaste si stapaneste aspectele tehnice ale postului	4
Intelege relatia dintre postul sau si celelalte posturi	4
Necesita supervizare minima	3
2. Activitatea desfasurata - cantitativ	4
Intelege prioritatile si realizeaza sarcinile trasate	5
Nu obiecteaza in legatura cu sarcinile primite	5
Se ofera sa execute sau sa preia noi sarcini	4
Se incadreaza in timpul acordat rezolvarii sarcinilor de lucru	5
Are in vedere economia de materiale, in lucrarile pe care le executa	4
Asigura curatenia la locul de munca	5
Lucreaza in mod constant mai mult decat este asteptat sa lucreze	4
Este dispus la ofert suplimentar, atunci cand este solicitat	3
Indeplineste obiectivele stabilite	3
3. Activitatea desfasurata - calitativ	2
Demonstreaza acuratete si meticulozitate	2
Lucreaza fara erori chiar si in situatii dificile	3
Cauta moduri de imbunatatire a calitatii activitatii prestate	2
Isi desfasoara activitatea respectand procedurile de lucru	1
4.Implicare	3

Scanned with OKEN Scanner

S.C. APAVITAL S.A.
Serviciul Resurse Umane

Formular: EV03
Cod Evaluare: 2011726
Data Evaluarii: 26.07.2011

FISA DE EVALUARE

a competentelor profesionale generale, in raport cu cerintele postului de ....., ocupat de Dna/Dl ...., Marca

Pe baza evaluarilor sefului ierarhic, in persoana Dnei/Dlui ...., ..., ..., au rezultat urmatoarele calificative medii:

Nr.crt.	Competenta evaluata	Calificativ
1	Cunostintele specifice postului	BINE
2	Activitatea desfasurata - cantitativ	BINE
3	Activitatea desfasurata - calitativ	SLAB
4	Implicare	MEDIU
5	Judecata	BINE
6	Planificare si organizare	FOARTE BINE
7	Rezolvarea problemelor	BINE
8	Comunicare	BINE
9	Adaptabilitate	BINE
10	Dezvoltare profesionala	FOARTE BINE
11	Tinuta si punctualitate	BINE

Sef Serviciu Resurse Umane
Ing. Vicu GRASU

Scanned with OKEN Scanner

S.C. APAVITAL S.A.
Serviciul Resurse Umane

Formular: EV02
Cod Evaluare: 2011726
Data Evaluarii: 26.07.2011

FISA DE EVALUARE

a competentelor profesionale specifice postului de ..... ocupat de Dna/Dl ...., Marca ....., ...

In urma aplicarii testului scris de evaluare a cunostintelor profesionale specifice, ocupantul postului a obtinut calificativul:

Nr.crt.	Criteriu evaluare	Calificativ
1	Calificativ competente specifice	☒ FOARTE SLAB

Sef Serviciu Resurse Umane
Ing. Vicu GRASU

Scanned with OKEN Scanner

S.C. APAVITAL S.A.
Serviciul Resurse Umane

Formular: EV01
Cod Evaluare: 2011726
Data Evaluarii: 26.07.2011

FISA DE EVALUARE

a indicatorilor de performanta aferenti postului de ..... ocupat de Dna/Dl ...., Marca ....., ...

In urma colectarii surselor de date si evaluarii indicatorilor de performanta, au fost obtinute obtinute urmatoarele calificative:

Nr.crt.	Indicator	Calificativ
1	KPI 1	✗ FOARTE SLAB
2	KPI 2	✗ SLAB
3	KPI 3	✓ FOARTE BINE
4	KPI 4	✗ FOARTE SLAB
5	-	-
6	-	-
7	-	-
8	-	-
9	-	-
10	-	-

Sef Serviciu Resurse Umane
Ing. Vicu GRASU

?? cum se transmite (eventual centralizat) necesarul de instruire pe fiecare cat recomandat de către comisie.

S.C. APAVITAL S.A.
Serviciul Resurse Umane

Formular: PVEV
Cod Evaluare: 2011726
Data Evaluarii: 26.07.2011

PROCES VERBAL

de evaluare periodica a performantelor angajatului

Date privind angajatul evaluat:

Post:	.....
Marca:	.....
Nume:	.....
Prenume:	.....
Unitate ierarhica:	.....

In urma analizei nivelurilor realizate ale indicatorilor de performanta, precum si a calificativelor obtinute in urma evaluarii competentelor profesionale generale si specifice, Comisia de Evaluare consemneaza finalizarea procesului de evaluare a angajatului ...., incadrat in structura organizatorica a S.C. APAVITAL - S.A., pe postul de ....., in unitatea ierarhica .....

Comisia de Evaluare certifica acordarea calificativului ..... ? (cum se calculeaza calificativul final ??

Observatii: Recomandari .....
.....
.....
.....

Semneaza membrii comisiei de evaluare:

1..... .....

2..... .....

3..... .....

4. ....
(membru cooptat)

Angajat evaluat / Semnatura de luare la cunostinta ⟹ ?? un formular de contestatie

Standardul 22 - Strategii de control. Cea mai simplă aplicare în practică a acestui standard o reprezintă elaborarea unui plan de control, şi un asemenea document nu există. Acest plan at trebui să includă şi metode de control cu privire la îndeplinirea obiectivelor biroului şi la gestionarea riscurilor asociate acestora. După cum am amintit mai sus, controalele – dacă se fac de către şeful biroului – nu pot fi probate, neexistând rapoarte întocmite în urma desfăşurării lor. În consecinţă, aceste controale nu pot fi evaluate. Faptul că nu s-au înregistrat abateri grave, nu înseamnă că ele nu se pot realiza.

Standardul 23 - Accesul la resurse. Asigurarea controlului asupra accesului la resurse (şi nu vizăm doar banii, ci şi informaţiile sau bunurile materiale), prevenindu-se utilizarea lor cu altă destinaţie, fără aprobare sau chiar sustragerea lor, se realizează exclusiv pe baza Bugetului de venituri şi cheltuieli aprobat şi a referatelor de necesitate, justificative. Există şi se cunoaşte o evidenţă a patrimoniului şi anual, dar şi mai des, dacă situaţia o impune, se realizează o inventariere.

Nu există un Plan de management al biroului, plan din care să rezulte ce resurse trebuie alocate, pornind de (măcar) un obiectiv strategic al APAVITAL, de la obiectivele specifice biroului, cu indicatorii de performanţă aferenţi şi valorile lor ţintă.

2.5. AUDITAREA ŞI EVALUAREA. Aceste elemente se referă la modul în care se realizează monitorizarea funcţionării sistemului de control intern/managerial.

Standardul 24 – Verificarea şi evaluarea controlului. O autoevaluare anuală a sistemului de control intern/managerial nu a fost făcută până în prezent. Ca urmare, nu au fost identificate nici eventualele slăbiciuni ale acestui sistem. Avem convingerea că la sfârşitul anului 2012, această problemă se va remedia, autoevaluarea fiind impusă prin decizie a directorului general.

RECOMANDĂRI

- Pe baza obiectivelor generale ale APAVITAL, se vor redefini obiectivele specifice Biroului dispecerat, astfel încât acestea să cuprindă toate activităţile biroului activităţi şi să respecte caracteristicile SMART.

Termen*: 31.03.2013
Răspunde: Şeful Biroului dispecerat, în colaborare cu
Şeful Serviciului resurse umane

- Abordarea procedurală conform anexei 2 din OMFP nr.1389/2006 privind modificarea şi completarea OMFP nr.946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial (anexa 1). Aceasta înseamnă că fiecare dintre activităţile desfăşurate de salariaţii biroului, trebuie întocmită o procedură operaţională, procedură ce trebuie să rezolve simultan două probleme:
  1. stabilirea legăturii între activitatea procedurată şi obiectivele strategice/specifice ce trebuiesc îndeplinite prin desfăşurarea cu succes a respectivei activităţi (inclusiv a indicatorilor de performanţă şi respectiv, a nivelurilor ţintă asumate);
  2. descompunerea activităţii în acţiuni/operaţii şi identificarea riscurilor inerente lor.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Termen: 30.06.2013
Răspunde: Şeful Biroului dispecerat

- Întocmirea unui Plan de management al biroului, prin centralizarea tuturor activităţilor procedurate (inclusiv a obiectivelor, indicatorilor de performanţă şi a nivelurilor lor ţintă), stabilindu-se resursele alocate pentru atingerea performanţelor impuse (cu o prioritizare a lor şi cu termene de realizare) – conform anexei 2.

Termen: 31.08.2013
Răspunde: Şeful Biroului dispecerat

- Delimitarea clară şi fără echivoc a responsabilităţilor privind:
  1. elaborarea şi analiza raportului numit Balanţa apei (inclusiv stabilirea ariei de lui cuprindere);

Termen: 30.04.2013
Răspunde: Şeful Biroului dispecerat, în colaborare cu
Şeful Serviciului tehnic şi
Şefii secţiilor de producţie aparţinând celor două exploatări

  2. coordonarea echipelor operative de intervenţie din teren şi legăturii dintre acestea şi cetăţenii care sesizează defecţiuni la reţelele de apă şi canalizare.

Termen: 30.04.2013
Răspunde: Şeful Biroului dispecerat, în colaborare cu
Şeful Serviciului relaţii publice şi
Şeful Serviciului calitate, mediu, laboratoare

- După evaluarea riscurilor (conform anexei 3), se întocmeşte Registrul de risc al secţiei (conform anexei 4), prin centralizarea tuturor riscurilor identificate în decursul procedurării activităţilor biroului şi a întocmirii Planului de management. Numirea unui responsabil de risc ce va avea următoarele atribuţii:
  - Coordonarea activităţii viitoare de evaluare a riscurilor asociate acţiunilor/operaţiilor desfăşurate în cadrul secţiei, cu tot ce cuprinde acest demers: evaluarea probabilităţii de materializare, a impactului asupra atingerii obiectivelor, determinarea expunerii la risc;
  - Monitorizarea continuă a situaţiei riscurilor şi aplicării acţiunilor de minimizare a riscurilor inerente;
  - Actualizarea, cel puţin o dată pe an, a Registrului de risc.

Termen: 30.09.2013
Răspunde: Şeful Biroului dispecerat

- Actualizarea/completarea fişelor de post ale şefului de birou cu următoarele responsabilităţi:
  1. Consilierea etică a personalului din subordine, monitorizarea aplicării Codului de etică, raportarea cazurilor de încălcare a prevederilor acestuia;
  2. Identificarea strategiilor de supraveghere şi control utilizate în cadrul Biroului dispecerat, raportarea formală a rezultatelor obţinute, evaluarea controalelor efectuate;

3. Analiza trimestrială a încadrării în Bugetul de venituri şi cheltuieli aferent Biroului dispecerat.
4. Consilierea privind controlul intern/managerial: promovarea cunoaşterii cerinţelor OMFP nr.946/2005 (cu modificările şi completările ulterioare) prin instruiri periodice şi testarea cunoştinţelor, urmărirea implementării standardelor de control intern/managerial în cadrul Biroului dispecerat.
5. Elaborarea/reactualizarea procedurilor operaţionale pe activităţile specifice coordonate;
6. Elaborarea/reactualizarea Planului de management al Biroului dispecerat;
7. Elaborarea/reactualizarea Registrului de risc al Biroului dispecerat.

Termen: 31.03.2013
Răspunde: Şeful Serviciului Resurse Umane

* termenele de rezolvare sunt aceleaşi cu cele prevăzute în Programul de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial al SC APAVITAL SA, întocmit de Comisia de monitorizare, coordonare şi îndrumare metodologică a implementării şi dezvoltării sistemului de control intern/managerial şi aprobat de directorul general

CAP.III. CONCLUZII

Începem acest capitol menţionând capacitatea de răspuns a conducerii acestui compartiment privind implementarea recomandărilor făcute în urma misiunilor de audit anterioare, exemplificând această afirmaţie prin:

- restrîngerea numărului de meserii de muncitor calificat (instalator, manevrant şi şofer) şi introducerea unei singure titulaturi de post - instalator apă-canal - cu acoperire pentru întreaga gamă de activităţi calificate (muncitor) din cadrul biroului; proiectarea corespunzătoare a fişei de post pentru această meserie, inclusiv prin introducerea atribuţiilor de şofer;
- reactualizarea tuturor fişelor de post de la nivelul biroului după formatul standard nou şi anexarea indicatorilor de performanţă aferenţi fiecărui post;
- calificarea în meseria de instalator apă-canal a celor doi salariaţi încadraţi anterior pe post de şofer şi respectiv, de operator hidraulic.

Mai departe, echipa de audit, pe baza analizelor efectuate, evaluează activitatea de dispecerizare din cadrul Biroului dispecerat conform următoarei grile:

Nr. crt.	Obiectivul	Apreciere		
		Funcţional	De îmbunătăţit	Critic
1	Procesul de organizare şi funcţionare a Biroului dispecerat		X	
2	Sistemul informaţional şi raportarea activităţilor	X		
3	Coordonarea activităţilor de dispecerizare a proceselor de producţie în vederea asigurării bunei funcţionări a sistemului de alimentare cu apă	X		
4	Alte aspecte constatate cu acazia auditului		X	
5	Indeplinirea unor recomandări/măsuri trasate cu ocazia unor audituri anterioare	X		
6	Recomandare generală	X		

Scanned with OKEN Scanner

Aceste evaluări au la bază discuţiile care au avut loc cu privire la recomandările auditorilor în şedinţele de închidere şi de conciliere ale misiunii, apreciate de către participanţii la aceste şedinţe ca fiind realiste şi fezabile.

Considerăm că rezultatele evaluării auditorilor interni privind activitatea Biroului dispecerat se înscriu în parametri normali iar prin implementarea recomandărilor echipei de audit activitatea de dispecerizare va înregistra o îmbunătăţire.

Biroul dispecerat are obligaţia să întocmească Programul de acţiune şi Calendarul implementării recomandărilor şi să raporteze periodic Biroului audit intern stadiul implementării acestora.

Auditor,
ec.Neculai Fântânaru

Supervizor,
ec.Doru Crăciun - Başchir

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CONTRACT DE MANDAT/DE ADMINISTRAȚIE

Încheiatastăzi 29.03.2012

I. Preambul

Având in vedere:

- Dispozițiile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativa a întreprinderilor publice („O.U.G. nr. 105/2011");
- Legea nr. 31/1990, privind societățile comerciale republicata, cu modificări si completări;
- Contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apa si de canalizare;
- Regulamentul serviciului de alimentare cu apa si de canalizare;
- art. 1913 si urm., precum si art. 2009 si urm. Cod civil;
- HotărâreaAdunării Generale Extraordinare a Acționarilor Societății nr. 8 din data de 20.02.2012 de numire ca administrator a S.C.APAVITAL S.A. pentru un mandat de 4 ani şi de numire, din rândul administratorilor, ca președinte al Consiliului de Administrație ;
- Declarația președintelui Consiliului de Administrație şi a membrilor Consiliului de Administrație, de acceptare in mod expres a desemnării, urmând sa exercite, împreuna cu ceilalți membri ai Consiliului de Administrație, atribuțiile prevăzute de Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, cu modificările si completările ulterioare („Legea nr. 31/1990"), de Actul Constitutiv al Societarii, precum si de O.U.G. nr. 109/2011;
- că Legea nr. 31/1990, O.U.G. nr. 109/2011, cat si Actul Constitutiv al Societății impun membrilor Consiliului de Administrație si, deci, inclusiv Președintelui Consiliului de Administrație ca, pe durata mandatului lor, sa nu se găsească intr-un raport juridic de munca cu Societatea,

si faptul ca:

este necesar a se stabili drepturile si obligațiile părților semnatare, in contextul unui raport juridic de drept comercial, corespunzător exercitării funcției de membru al Consiliului de Administrație si, corelativ, de Președinte al Consiliului de Administrație, drept pentru care, ca urmare a acordului de voință intervenit intrepărțile semnatare, s-a încheiat prezentul Contract de Mandat, denumit in prezentul si Contract de Administrație.

Scanned with OKEN Scanner

II. Părțile contractante

Art. 1 - S.C. APAVITAL S.A., cu sediul in mun. Iaşi, Str. Mihail Costachescu, nr. 6, județul Iaşi, înregistrata la Registrul Comerțului sub nr. J22/1/1991 si atribut fiscal R1959768, reprezentata legal prin dl. dr. ing. Ion Toma, director general, in calitate de Mandant, denumit in prezentul si „Societatea"
si
Spălățelu Ionel, domiciliatîn Str. Sf. Petru Movilă nr.3, Bl.L11, Sc.A, Et.3 Ap.1, identificat cu C.I. seria MX, nr. 965821, C.N.P. 1500613227794, in calitate de Administrator sau Mandatar.

III. Definiții

Art. 2 - In prezentul Contract de Administrație/de Mandat, termenii de mai jos vor avea următoarelesemnificații:

a. **Act constitutiv** – actul constitutiv al S.C. APAVITAL S.A., denumita in continuare *Societatea*, aprobat de Adunarea Generala a Acționarilor Societății, astfel cum este in vigoare la data prezentului Contract de Administrație/de Mandat sau cum va fi modificat/completat/reformulat, prin hotărâre a Adunării Generale Extraordinare a AcționarilorSocietății;
b. **Contract de delegare** – contract încheiat intre Asociația Regionala a Serviciilor de Apa Canal Iaşi si Societate având ca obiect delegarea gestiunii serviciului de alimentare cu apa si de canalizare;
c. ***ARSACIS***– Abrevierea pentru Asociația Regionala a Serviciilor de Apa Canal Iaşi;
d. **Cadrul juridic aplicabil** – ansamblul normelor juridice romane cuprinse in O.U.G. nr. 109/2011, Legea nr. 31/1990, Legea nr. 51/2006, Legea nr. 241/2006, Regulamentul serviciului de alimentare cu apa si de canalizare, reglementările *ARSACIS*, Codul Comercial, Codul civil, Codul fiscal, alte acte normative incidente prezentului Contract de Administrație/de Mandat, aplicabile părților;
e. **Conflict de interese** – orice situații sau împrejurări determinate/determinabile potrivit cadrului juridic aplicabil si Regulamentului de Organizare si Funcționare al Societății, in care interesul personal, direct ori indirect, Administratorului, contravine interesului Societății, astfel încâtafectează sau ar putea afecta independenta si imparțialitatea sa in luarea deciziilor de afaceri sau îndeplinirea la timp si cu obiectivitate a atribuțiilor care ii revin in exercitarea mandatului sau pentru Societate;
f. **Imposibilitate definitiva de exercitare a mandatului/impediment legal** – orice împrejurare care creează o indisponibilitate cu o durata mai mare sau egala cu 90 de zile calendaristice consecutive, lipsind Administratorul de posibilitatea de a-si îndepliniatribuțiile, personal sau prin reprezentare, arestarea preventiva sau arestarea

Administratorului, revocarea/anularea hotărâriiAdunării Generale Ordinare a AcționarilorSocietății de desemnare a Administratorului, s.a.;

g. **Indemnizație** – remunerația Administratorului pentru activitatea prestata in aceasta calitate;
h. **Forța majora** - semnifica orice eveniment extern, imprevizibil, invincibil si inevitabil, care nu putea fi prevăzut la momentul încheierii prezentului Contract de administrație/de Mandat si care face imposibila executarea si, respectiv, îndeplinirea Contractului de administrație/de Mandat; sunt considerate asemenea evenimente: războaie, revoluții, incendii, inundații sau orice alte catastrofe naturale, restricțiiapărute ca urmare a unei carantine, embargo, enumerarea nefiind exhaustiva ci enunțiativa. Nu este considerat forța majora un eveniment asemenea celor de mai sus care, fără a crea o imposibilitate de executare, face extrem de costisitoare executarea obligațiilor uneia din părți.

IV. Obiectul contractului

Art. 3 -Prin prezentul Contract de Administrație/de Mandat, Administratorul este însărcinat sa adopte toate masurile aferente administrării Societății, in conformitate cu dispozițiileO.U.G. nr. 109/2011 si Legii nr. 31/1990, prevederile Contractului de delegare, ale Actului Constitutiv al Societății si cele ale prezentului Contract de Administrare/de Mandat, in limitele obiectului de activitate al Societății si cu respectarea competentelor exclusive rezervate de Legea nr. 31/1990, O.U.G. nr. 109/2011 si de Actul Constitutiv, Consiliul de Administrație, Președintelui Consiliului de Administrație, Adunării Generale a Acționarilor si directorilor Societății.

Art. 4 - In scopul realizării obiectului prezentului Contract de Administrație/de Mandat, Administratorul care are calitate si de Președinte al Consiliului de Administrație, va exercita atribuțiile stabilite prin Actul constitutiv in vederea îndeplinirii obiectivelor si criteriilor de performanta stabilite in Anexa 1 la prezentul, astfel reglementate si in Contractul de delegare, care fac parte din prezentul Contract de Administrație/de Mandat, împreuna cu ceilalți membri ai Consiliului de Administrație.

V. Durata Contractului de Administrație/de Mandat

Art. 5 - Prezentul Contract de Administrație/de Mandat este încheiat pe o perioada de 4 ani, începând cu data de 20.02.2012, pana la data de 20.02.2016, si poate fi reînnoit, prin act adițional, pentru aceeași perioada, in condițiileîndepliniriicorespunzătoare a atribuțiilor/obligațiilor asumate prin prezentul Contract de administrație/de Mandat.

VI. Obligatiile Administratorului

Art. 6 –Administratorul este obligat ca, împreuna cu ceilalți membri ai Consiliului de Administrație, sa exercite următoarele*atribuții principale*:

Scanned with OKEN Scanner

6.1. – sa elaboreze si sa prezinte Adunării Generale a AcţionarilorSocietăţii, spre aprobare, in termen de 90 de zile de la data numirii sale, împreuna cu ceilalţi membri ai Consiliului de Administraţie, planul de administrare, care va include si strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor si criteriilor de performanta prevăzute in Anexa 1la prezentul Contract de Administraţie/de Mandat si in Contractul de Delegare;
6.2. – sa stabileascădirecţiile principale de activitate si de dezvoltare ale Societăţii;
6.3. – sa stabilească sistemul contabil si de control financiar si aprobarea planificării financiare;
6.4. – sa pregătească raportul anual al Consiliului de Administraţie, sa organizeze adunările generale aleacţionarilor si sarezolve si sa implementezehotărârile acestora;
6.5. – sa introducăcererea pentru deschiderea procedurii insolventei Societăţii, potrivit legii;
6.6. – sa aprobe Regulamentul de Organizare si Funcţionare al Societăţii (care cuprinde si organigrama acesteia),după ce a obţinut avizul conform favorabil al *ARSACIS;*
6.7. – sa stabilească si sa menţină politicile de asigurare in ceea ce priveşte personalul si bunurile Societăţii;
6.8. – sa elaboreze si sa supunăaprobării Consiliului de Administraţie Regulamentul Intern a Societăţii, prin care se stabilesc drepturile si responsabilităţile ce revin personalului Societăţii;
6.9. – sa prezinte anual Adunării Generale a AcţionarilorSocietăţii, in termen de 5 (cinci) luni de la încheiereaexerciţiului social, raportul cu privire la activitatea Societăţii, bilanţul si contul de profit si pierderi, precum si proiectul programului de activitate, al strategiei si al bugetului pe anul următor, cu avizul prealabil al *ARSACIS*;
6.10. – sa delege conducerea Societăţii, sa numească si sa revoce directorii Societăţii, precum si sa stabileascăindemnizaţia (remuneraţia) acestora;
6.11. – sa supravegheze activitatea directorilor Societăţii;
6.12. – sa stabileasca remuneratia administratorilor executivi si/sau a directorilor *Societatii*, dupa caz, cu respectarea art. 38 alin. (1) din O.U.G. nr. 109/2011, cu respectarea limitelor generale stabilite prin Hotararea Adunarii Generale a Actionarilor *Societatii*, potrivit art. 38 alin. 3 din O.U.G. nr. 109/2011;
6.13 - sa aprobe nivelul salariilor pentru salariaţii*Societatii*;
6.14. – sa promoveze studii si sa propună autorităţilor competente tarifele pentru furnizarea serviciilor;
6.15. – sa propuna Adunarii Generale a Actionarilor *Societatii* majorarea capitalului social atunci cand aceasta masura este necesara pentru desfasurarea activitatii, precum si infiintarea de noi unitati;
6.16. – sa exercite orice alte atribuţii ce i-au fost delegate de Adunarea Generala a Societăţii;
6.17 - aprobă scoaterea din evidenţa contabilă şi trecerea pe costuri a unor creanţe care nu mai pot fi recuperate.

Scanned with OKEN Scanner

6.18 – Administratorul, impreuna cu ceilalti administratori, are obligatia de a informa actionarii, in cadrul primei Adunari Generale a Actionarilor ce urmeaza incheierii actului juridic, asupra oricarei tranzactii cu administratorii ori administratorii executivi/directorii sau, dupa caz, cu angajatii, cu actionarii care detin controlul asupra *Societatii* sau cu o societate controlata de acestia, prin punerea la dispozitia actionarilor a documentelor ce reflecta datele si informatiile esentiale semnificative in legatura cu tranzactiile efectuate; obligatia incumba si in cazul tranzactiilor incheiate cu sotul sau sotia, rudele ori afinii pana la gradul IV inclusiv.

6.19 - Administratorul, impreuna cu ceilalti administratori, are obligatia de a informa actionarii, in cadrul primei Adunari Generale a Actionarilor ce urmeaza incheierii actului juridic, asupra oricarei tranzactii incheiate de *Societate* cu o alta Societate (intreprindere publica ori autoritate publica), daca tranzactia are o valoare, individual sau intr-o serie de tranzactii, de cel putin echivalentul in lei a 100.000 euro.

6.20 - Administratorul, impreuna cu ceilalti administratori, are obligatia de a prezenta semestrial si anual, Adunarii Generale a Actionarilor Societatii, intr-un capitol special, actele juridice incheiate in conditiile alin 6.18 si 6.19, cu precizarea urmatoarelor elemente: partile care au incheiat actul juridic, data incheierii si natura actului, descrierea obiectului acestuia, valoarea totala a actului juridic, creantele reciproce, garantiile constituite, termenele si modalitatile de plata si orice alte informatii esentiale si semnificative in legatura cu actele juridice respective, precum si orice informatii necesare determinarii efectelor actelor juridice respective asupra situatiei financiare a *Societatii.*

6.21 - Administratorul, impreuna cu ceilalti administratori, are obligatia de a prezenta semestrial, in cadrul Adunarii Generale a Actionarilor Societatii, un raport asupra activitatii de administrare, care include si informatii referitoare la executia contractelor de mandat ale administratorilor executivi/directorilor, dupa caz, detalii cu privire la activitatile operationale, performantele financiare ale Societatii si la raportarile contabile semestriale ale Societatii;

6.22 - Administratorul, impreuna cu ceilalti administratori, are obligatia de a prezenta anual un raport cu privire la remuneratiile si alte avantaje acordate administratorilor, administratorilor executivi/directorilor, dupa caz, in cursul anului financiar; raportul este prezentat Adunarii Generale spre aprobarea situatiilor financiare anuale, este pus la dispozitia actionarilor potrivit art. 40 alin. 1 din O.U.G. nr. 109/2011 si cuprinde cel putin informatiile prevazute de art. 55 alin. 3 lit. a)-e) din O.U.G. nr. 109/2011;

6.23 - Administratorul, impreuna cu ceilalti administratori, are obligatia de a elabora un raport anual privind activitatea Societatii, in luna mai a anului urmator celui cu privire la care se raporteaza; raportul, prin grija Administratorului Executiv, se publica pe pagina de internet a *Societatii.*

Scanned with OKEN Scanner

Art. 6.2 –Administratorul este, de asemenea, obligat:

6.2.1. – sa nu fie legat de Societate printr-un contract de munca;
6.2.2. - sa își exercite mandatul cu loialitate si cu prudenta si diligenta unui bun administrator in interesul exclusiv al Societății, si sa nu-si asume niciun fel de obligații speciale fata de un acționar sau altul al Societății;
6.2.3. –sa adopte toate masurile necesare pentru protejarea patrimoniului Societății;
6.2.4. – sa păstrezeconfidențialitateainformațiilor si a secretelor de afaceri ale Societății;
6.2.5 – sa evite conflictele de interese in raport cu Societatea;
6.2.6. – sa nu exercite concomitent un număr mai mare de mandate de administrator si/sau membru al consiliului de supraveghere in societăți pe acțiuni cu sediul in Romania, decât cel prevăzut de lege;
6.2.7. – sa nu contracteze credite cu Societatea,decât in condițiilerestrictive stabilite de lege;
6.2.8. –sa nu încheie acte juridice cu Societatea,decât in condițiile restrictive stabilite de lege;
6.2.9. –sa participe la ședințeleAdunării Generale a AcționarilorSocietății.

Art. 6.3. –Administratorul are obligația de a nu folosi in interes propriu si de a nu divulga niciunei persoane neautorizate nicio informație de natura confidențiala sau secreta cu privire la activitatea Societății. In acest sens, Administratorul se obliga sa respecte regulile de confidențialitateprevăzute in Anexa 2 la prezentul Contract de Administrație/de Mandat.

Art. 6.4. –Administratorulnu va folosi InformațiileConfidențiale– potrivit definiției acestei noțiuni stabilita inAnexa 2 – fie direct sau indirect, in folos personal sau in folosul terțelor persoane, cu excepțiasituațiilor in care o asemenea folosire este impusa de participarea Administratorului la un proces.

Art. 6.5. –Administratorul se va conforma in totalitate obligațiilor de neconcurenta prevăzute in Anexa 3 la prezentul Contract de Administrație/de Mandat.

VII. Drepturile Administratorului

Art.7 - Administratorul are dreptul la o indemnizație (remunerație) fixa lunara bruta pentru executarea mandatului încredințat, în valoare de 1.900 lei.

Art. 8 – Plata indemnizației (remunerației) se face la data organizăriiședinței lunare a Consiliului de Administrație.

Scanned with OKEN Scanner

Art. 9 –Administratorul are dreptul la plata unui bonus rezultat din realizarea indicatorilor de performanță, intr-un cuantum stabilit de Adunarea Generala a AcționarilorSocietății.

Art. 10 –Administratorul are dreptul la decontarea cheltuielilor legate de executarea mandatului, potrivit legii si reglementarilor interne ale Societății.

VIII. Drepturile si obligațiileSocietății

Art. 11 – Societatea are dreptul de a cere Administratoruluisa-si exercite mandatul in interesul exclusiv al Societății si sa dea socoteala pentru modul in care il exercita.

IX. ObligațiileSocietății

Art. 12 – Societatea are obligația de a achita toate drepturile si obligatiile banesti prevăzute in prezentul Contract de Administrație/de Mandat.

Art. 13 – Societatea are obligatia sa asigure Administratorului conditiile necesare desfasurarii activității sale.Să încheie imediat după numirea Administratorului, o poliță de asigurare pentru răspundere profesională în beneficiul acestuia.

X. Răspunderea partilor

Art. 14 – Neîndeplinirea si/sau îndeplinireanecorespunzătoare a obligațiilor asumate de cătreoricare dintre părțile semnatare ale prezentului Contract de administrare/de Mandat atrage răspundereaparții aflate in culpa.

Art. 15 – Partea care a determinat încetarea prezentului Contract de administrare/de Mandat datorita neîndeplinirii si/sau îndeplinirii necorespunzătoare culpabile a obligațiilor asumate, răspundefata de cealaltă parte prin acoperirea tuturor pagubelor care au fost generate de încetarea Contractului de Administrație/de Mandat.

Art. 16 –Administratorulrăspunde pentru nerespectarea dispozițiilor legale, prevederilor prezentului Contract de Administrație/de Mandat, prevederilor hotărârilor adoptate de Adunarea Generala a AcționarilorSocietățiisi a prevederilor Actului Constitutiv, si va suporta, in solidar cu ceilalți membri ai Consiliului de Administrație, toate consecințele patrimoniale si personal nepatrimoniale, de natura comerciala, economica, fiscala sau de orice alta natura, generate de neîndeplinirea si/sau îndeplinireanecorespunzătoare, cu intenție sau din neglijenta, a obligațiilor sale contractuale.

Art. 17 –Administratorul nu încalcăobligația de prudenta si de diligență si nu va răspunde in cazul in care, in momentul luării unei decizii de afaceri, el este in mod rezonabil îndreptățit sa considere ca acționează in interesul Societății si pe baza unor informații adecvate.

Scanned with OKEN Scanner

Art. 18 – Societatea răspunde pentru nerespectarea obligațiilor asumate la art. 12 si 13 din prezentul Contract de Administrație/de Mandat.

XI. Forța majora

Art. 19 –Părțile sunt exonerate de răspundere in caz de forța majora, astfel definita prin prezentul Contract de Administrație/de Mandat.

Art. 20 – In caz de forța majora, părțile vor depune eforturi comune in vederea diminuării daunelor eventuale ce ar rezulta in urma intervenirii unei asemenea cauze.

Art. 21 – Partile se obliga, de asemenea, sa se instiinteze reciproc, inscris, in termen de cel mult 5 (cinci) zile de la interventia vreunei cauze de forta majora si, in general, sa se informeze reciproc si in timp util asupra eventualelor impedimente de natura sa conduca la dificultati in realizarea obiectului prezentului Contract de Administrație/de Mandat.

XII. Modificarea Contractului de Administrație/de Mandat

Art. 22 – Prezentul Contract de Administrație/de Mandat poate fi modificat numai prin acordul scris al partilor semnatare, exprimat printr-un act aditional.

XIII. Incetarea Contractului de Administrație/de Mandat

Art. 23 – Prezentul Contract de Administrație/de Mandat inceteaza prin:

23.1 - expirarea duratei pentru care a fost incheiat;

23.2. – revocarea cu efect imediat a Administratorului, de către Adunarea Generala a Acționarilor;

23.3. – decesul Administratorului;

23.4. – insolvabilitatea sau falimentul Societății;

23.5 - acordul partilor semnatare;

23.6 - denuntarea unilaterala de catre *Societate*, cu preaviz de 30 de zile;

23.7. – renunțarea Administratorului la mandat, cu preaviz de 30 de zile ;

23.8. – interventia unor impedimente legale , astfel cum acestea sunt definite la art. 2 lit. f) din prezentul Contract de Administratie/de Mandat, care ii interzic Administratorului sa mai ocupe acesta functie.

Scanned with OKEN Scanner

Art. 24. – În cazul revocării Administratorului pentru alte motive decat incalcarea culpabila, de catre acesta, a obligațiilor sale contractuale, Societatea va plati Administratorului o compensație egală cu valoarea numărului de indemnizații rămase până la expirarea de drept a contractului de mandat, precum si contravaloarea, proportional cu timpul lucrat, a bonusului datorat in temeiul prezentului contract. Plata acestei compensatii se face in termen de 10 zile de la data incetarii prezentului Contract de Administrație/de Mandat.

XIV. Litigii

Art. 25 – Orice litigiu ivit intre parti cu privire la incheierea, executarea, modificarea, incetarea sau interpretarea clauzelor prezentului Contract de Administrație/de Mandat, care nu poate fi solutionat pe cale amiabila, va fi supus instantelor judecatoresti romane competente.

XV. Obligatia de confidentialitate intre parti

Art. 26 – Partile se obliga sa pastreze confidentialitatea asupra tuturor datelor, informatiilor si documentelor primite de la cealalta parte in executarea prezentului Contract de Administrație/de Mandat.

Art. 27 – Partile pot dezvalui informatii sau documente aferente derularii prezentului Contract de Administrație/de mandat numai persoanelor implicate in executarea acestuia, care, la randul lor, vor fi tinute de obligatia de a nu utiliza in niciun alt scop decat cel legat de executarea Contractului, obligatie adusa la cunostinta acestora din urma de catre partea semnatara a prezentului Contract de Administrație/de Mandat.

Art. 28 – Nu se considera obligatie de pastrare a confidentialitatii, dezvaluirea de informatii in unul din urmatoarele cazuri:

28.1. – daca informatiile erau cunoscute partii inainte de a fi obținute de la cealalta parte;

28.2. – daca dezvaluirea informatiilor s-a facut după primirea acordului scris al celeilalte parti;

28.3. - daca informatia era de notorietate la data dezvaluirii ei;

28.4. – daca partea a dezvaluit respectivele informatii pentru a se conforma unor dispozitii legale.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

XVI. Dispozitii finale

Art. 29 – Anexele 1-3 fac parte integranta din prezentul Contract.

Art. 30 – Prezentul Contract de Administrație/de mandat este guvernat si interpretat in conformitate cu prevederile legii romane. Pentru orice aspect nementionat expres in cuprinsul sau, prezentul Contract de Administrație/de Mandat se completeaza cu prevederile Codului civil roman. De asemenea, prezentul Contract de Administrație/de Mandat se completeaza cu prevederile Legii nr. 31/1990 si OUG nr. 109/2011. Prezentul Contract de Administrație/de Mandat nu este un contract de munca si nu este guvernat de legislatia muncii.

Art. 31 – Acest Contract de Administrație/de Mandat reprezinta intreaga intelegere dintre Parti si inlatura orice alte intelegeri anterioare, scrise sau orale, intrevenite intre parti cu privire la obiectul acestui contract.

Art. 32 – Daca anumite clauze ale prezentului Contract de Administrație/ de Mandat devin ineficiente din punct de vedere juridic, validitatea celorlalte prevederi ale prezentului Contract nu va fi afectata. In asemenea situatii, partile convin sa renegocieze cu buna-credinta orice clauza devenita ineficienta din punct de vedere juridic, adaugand clauza astfel renegociata prevederilor prezentului Contract de Administrație/de Mandat.

Art. 33 – Toate modificarile pe care partile si le adreseaza reciproc in baza prezentului Contract de Administrație/de Mandat se efectueaza in scris si se transmit prin fax, e-mail, scrisoare recomandata cu confirmare de primire sau curier rapid la adresele indicate la art. 1 din prezentul Contract. In functie de situatia concreta, partile vor opta cu buna-credinta si in mod rezonabil pentru cel mai adecvat mijloc de notificare dintre cele mentionate in cadrul tezei intai al prezentului articol, astfel incat notificarea sa isi atinga scopul si sa contribuie la indeplinirea obligațiilor contractuale ce revin partilor.

Art. 34 – Daca, oricând pe parcursul duratei acestui Contract de Administrație/de Mandat, una dintre parti nu insista in mod expres pentru aimpune o anumita prevedere a contractului, nu inseamna ca acea parte a renuntat la astfel de prevederi sau ca a renuntat la dreptul de a impune aceste prevederi.

Art.35 – Obiectivele şi criteriile de performantă se vor stabili şi introduce în prezentul Contract de Administrație/de Mandat, în Anexa 1, imediat după aprobarea planului de management care include strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor şi criteriile de performanță, de către Adunarea Generală a Acționarilor în termenul prevăzut de art. 30 din OUG 109/2012.

Art.36 – Până la proxima şedință a Adunării Generale a Acționarilor (luna mai -2012), rămân în vigoare indicatorii de performanță aprobați prin Horărârea AGA nr.6/20.02.2012.

APAVITAL
o parte din viața ta

Consiliul de Administrație

Drept pentru care am incheiat astazi 29.03.2012, la Iaşi, in 2 (doua) exemplare originale, prezentul Contract de Administraţie/de mandat, partile declarand, totodata, ca au primit fiecare, cu ocazia semnarii prezentului Contract, cate un exemplar.

S. C.APAVITAL S.A.

prin dr.ing.Ion Toma

Administrator

D-lec. Spălăţelu Ionel

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 1

OBIECTIVE SI CRITERII DE PERFORMANTA[1]

ale Administratorului, pentru mandatul 2012-2016

	I. OBIECTIVE DE PREFORMANTA	U/M	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
	II. CRITERII DE PERFORMANTA	**U/M**	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
	TOTAL PONDERE		

S.C.APAVITAL S.A

prin dr.ing.Ion Toma

Administrator

D-l ec. Spălățelu Ionel

[1] Se va completa şi semna după îndeplinrea procedurii descrise la art.35 din prezentul Contract de Mandat/Administrație

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 2

REGULI DE CONFIDENTIALITATE

1. Definitia

Termenul de „**Informatii Confidentiale**" inseamna si include orice informatii cu privire la activitatea economica a *Societatii* care nu sunt publice, potrivit (i) legii, (ii) hotararilor Adunarii Generale a Actionarilor, (iii) deciziilor Consiliului de Administratie si (iv) reglementarilor interne ale *Societatii*.

Fara a se limita la cele de mai sus, informatiile confidentiale includ:

a) termenii contractuali si orice informatii cu privire la partenerii de afaceri, clientii, agentii, salariatii, antreprenorii, investitorii sau furnizorii *Societatii*, precum si conditiile in baza carora *Societatea* desfasoara activitati economice cu fiecare dintre aceste persoane;
b) programe de calculator (inclusiv codul sursa si codul de obiect) sau programul soft dezvoltat, modificat sau folosit de *Societate*;
c) informatii de orice fel compilate de catre *Societate*, inclusiv, dar fara a se limita la, informatii legate de produse si servicii, reclama si marketimg, precum si de catre clienti, furnizori si/sau parteneri de afaceri, existenti sau potentiali;
d) algoritmi, proceduri sau tehnici, sau idei si principii esentiale care stau la baza unor asemenea algoritmi, proceduri sau tehnici dezvoltate de sau acelea folosite de *Societate* sau in alt fel cunoscute *Societatii* (cu exceptia oricarui algoritm, procedura sau tehnica care tine de domeniul public), indiferent daca acesti algoritmi, proceduri, tehnici fac sau nu parte dintr-un program de computer, inclusiv, dar fara a se limita la tehnici pentru:
    - identificarea posibililor clienti;
    - comunicarea efectiva cu clientii existenti sau potentiali;
    - reducerea costurilor de functionare sau cresterea eficientei sistemului.
e) faptul ca *Societatea* foloseste, a folosit sau a evaluat ca posibilitate de a folosi orice baza de date anume, surse de date, algoritmi, preceduri sau tehnici sau ideile dezvoltate sau furnizate de o persoana, alta decat *Societatea* (inclusiv orice algoritm, procedura sau tehnica din domeniul public), indiferent daca asemenea algoritmi, proceduri sau tehnici fac parte dintr-un program de computer sau nu;
f) strategiile de stabilire marketing, dezvoltate, investigate, dobandite (de la o terta persoana sau in alt fel), evaluate, modificate, testate sau folosite de catre *Societate*, sau orice informatii cu privire la sau care ar putea in mod rezonabil duce la dezvoltarea unei asemenea strategii;

Scanned with OKEN Scanner

g) informatii cu privire la planurile de viitor ale *Societatii,* inclusiv, fara insa a se limita la, planuri de extindere la zone geografice, segmente de piata sau servicii, orice informatii care ar putea fi incluse in mod obisnuit in situatiile financiare ale Societatii, inclusiv, dar fara a se limita la, suma activului, pasivului, valorii nete, veniturilor, cheltuielilor sau venitului net al *Societatii*, cu exceptia acelor informatii a caror dezvaluire este autorizata conform reglementarilor interne ale *Societatii*;
h) informatii care vor fi dezvaluite exclusiv in conditiile prevazute la punctul 5;
i) orice alte informatii dobandite de Administrator in cursul exercitarii mandatului sau, despre care s-ar putea aprecia, in mod rezonabil, ca reflecta vulnerabilitati ale *Societatii*, si care ar ajuta un competitor sau un potential competitor al *Societatii*, pentru a concura cu succes impotriva *Societatii*;
j) orice informatie primita de *Societate* de la terte persoane care, la randul lor, au o obligatie de confidentialitate despre a carei existenta instiinteaza *Societatea*;
k) orice informatii derivate din toate cele de mai sus si
l) orice copii ale tuturor informatiilor mentionate mai sus, cu exceptia situatiilor in care aceste copii sunt solicitate de o instanta judecatoreasca sau de o alta autoritate publica, in conditiile prevazute de lege.

2. Folosirea si dezvaluirea Informatiilor Confidentiale

Administratorul recunoaste ca a dobandit si/sau va dobandi Informatii Confidentiale in cursul sau in legatura cu exercitarea mandatului in cadrul *Societatii*, precum si ca folosirea, in scopul concurarii *Societatii*, a acestor Informatii Confidentiale, de catre sine ori de catre alte persoane, ar periclita grav capacitatea *Societatii* de a continua activitatea sa economica.

Prin urmare, Administratorul accepta ca, direct sau indirect, in orice moment, pe durata Contractului de Administratie/de Mandat incheiat cu *Societatea* sau oricand ulterior incetarii acestuia, si indiferent cand si din ce motiv acest contract va inceta, nu va folosi sau determina folosirea oricaror Informatii Confidentiale in legatura cu orice activitati sau afaceri, cu exceptia activitatilor economice ale *Societatii*, si nu va dezvalui sau determina dezvaluirea oricaror Informatii Confidentiale catre orice persoana fizica, societate, asociatie, grup sau orice alta entitate, cu exceptia cazului in care aceasta dezvaluire a fost autorizata in mod specific in scris de catre *Societate*, sau cu exceptia cazului in care este ceruta de orice lege aplicabila, ori dispusa prin hotararea unei instante judecatoresti sau arbitrale competente, sau de orice autoritate publica care prin lege este abilitata sa primeasca astfel de informatii.

Suplimentar, Administratorul se obliga sa notifice *Societatea*, cu promptitudine, cu privire la orice act al unei instante judecatoresti sau arbitrale, ori al unei alte autoritati publice, de natura celor precizate in alineatul anterior, astfel incat *Societatea* sa poata adopta, in conditiile legii, masuri de protectie sau o alta solutie adecvata, si va furniza in continuare orice asistenta pe care *Societatea* o poate solicita in mod rezonabil pentru a garanta asemenea masuri sau solutii.

Scanned with OKEN Scanner

In cazul in care masurile de protectie mentionate in alineatul anterior nu sunt suficiente, Administratorul va furniza numai acea sectiune din Informatia Confidentiala care este ceruta in mod legal de autoritatea publica in cauza si va depune toate eforturile rezonabile si intemeiate legal, pentru a obtine tratamentul confidential al oricaror Informatii Confidentiale astfel dezvaluite.

3. Folosirea si dezvaluirea informatiilor cu privire la terte persoane

Administratorul intelege ca *Societatea* primeste uneori informatii de la terte persoane, pe care *Societatea* trebuie sa le trateze cu confidentialitate si sa le foloseasca doar in scopuri limitate, („**Informatii cu privire la terte persoane**").

Administratorul accepta ca, direct sau indirect, in orice moment, pe durata Contractului de Administratie/de Mandat incheiat cu *Societatea,* sau oricand dupa incetarea acestuia, si indiferent cand si din ce motiv acest Contract va inceta, nu va folosi sau determina folosirea oricaror Informatii cu privire la terte persoane, cu exceptia cazurilor in care acest lucru este permis printr-un acord scris incheiat intre *Societate* si respectiva terta persoana, cu exceptia cazului in care este ceruta de orice lege aplicabila sau prin hotararea unei instante judecatoresti sau arbitrale competente sau de orice alta autoritate publica care prin lege este abilitata sa primeasca astfel de informatii.

Aditional, Administratorul se obliga sa notifice *Societatea*, cu promptitudine, cu privire la orice act al unei instante judecatoresti sau arbitrale, ori al unei alte autoritati publice, de natura celor precizate la alineatul anterior, astfel incat *Societatea* sa poata adopta, in conditiile legii, masuri de protectie sau o alta solutie adecvata. In cazul in care masurile de protectie nu sunt suficiente, Administratorul va furniza doar acea sectiune din Informatie cu privire la terte persoane, dupa cum este cerut in mod legal.

4. Protejarea secretelor comerciale

Nicio prevedere din prezentul Contract de Administratie/de Mandat nu va implica *Societatea* si nu va afecta in niciun fel drepturile sale de a-si proteja secretele comerciale, prin orice mijloace prevazute de lege.

5. Dezvaluirea de informatii de catre Societate

Pe durata executarii Contractului de Administratie/de Mandat si la data incetarii prezentului Contract de Administratie/de Mandat, Administratorul va dezvalui si va preda prompt *Societatii*, in masura in care o asemenea dezvaluire s-ar aprecia in mod rezonabil ca fiind in interesul *Societatii*, in scris, sau in orice forma si mod, cerute in mod rezonabil de *Societate*, urmatoarele informatii, („Informatii care vor fi dezvaluite"):

Scanned with OKEN Scanner

(i) toti si orice algoritmi, proceduri sau tehnici cu privire la activitatile economice ale *Societatii* sau la activitatea Administratorului in cadrul *Societatii*, ideile si principiile esentiale care stau la baza unor asemenea algoritmi, proceduri sau tehnici concepute, originale, adaptate, descoperite, dezvoltate, dobandite (de la o terta persoana sau in alt fel), evaluate, testate sau aplicate de Administrator in decursul activitatii sale in cadrul *Societatii*, indiferent daca asemenea algoritmi, proceduri sau tehnici au fost incorporate intr-un program de computer;

(ii) toate si orice strategii de stabilire de marketing, idei si principii esentiale care stau la baza acestor strategii si orice informatii care ar putea, in mod rezonabil, duce la dezvoltarea unor asemenea strategii concepute, originale, adaptate, descoperite, dezvoltate, dobandite (de la o terta persoana sau in alt fel), evaluate, testate sau aplicate de Administrator in decursul activitatii sale in cadrul *Societatii*;

(iii) informatii cu privire la toate si orice produse si servicii, ideile si principiile esentiale care stau la baza acestor produse si servicii, concepute, originale, adaptate, descoperite, dezvoltate, dobandite (de la o terta persoana sau in alt fel), evaluate, testate sau aplicate de Administrator in decursul activitatii sale in cadrul *Societatii* si

(iv) orice alte idei sau informatii concepute, originale, adaptate, descoperite, dezvoltate, dobandite (de la o terta persoana sau in alt fel), evaluate, testate sau aplicate de Administrator in decursul activitatii sale in cadrul *Societatii*, in cazul in care este idei sau informatii ar putea fi apreciate, in mod rezonabil, ca fiind folositoare sau valoroase pentru *Societate*.

6. Caracterul confidential al Informatiilor care vor fi dezvaluite

Partile convin ca Informatiile care vor fi dezvaluite, conform pct. 5, sunt, la randul lor, subsumate sferei Informatiilor Confidentiale, potrivit definitiei de la pct. 1 din prezenta Anexa, iar Administratorul se obliga sa foloseasca si sa pastreze toate Informatiile care vor fi dezvaluite in conditiile pct. 5 in acelasi fel ca si Informatiile Confidentiale, respectand, totodata, prevederile pct. 3 din prezenta Anexa cu privire la confidentialitatea Informatiilor referitoare la terte persoane.

7. Intinderea in timp a respectarii obligatiilor de confidentialitate

Obligatiile de confidentialitate ce revin Administratorului in baza prezentei Anexe, parte integranta din Contractul de Administratie/de Mandat, raman aplicabile si dupa incetarea prezentului Contract de Administratie/de Mandat si vor produce efecte pe o perioada nelimitata de timp.

S.C.APAVITAL S.A.

prin dr.ing.Ion Toma

Administrator

D-l ec. Spălățelu Ionel

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 3

OBLIGATII DE NECONCURENTA

1. Neconcurenta

Pe perioada exercitarii mandatului sau in *Societate*, Administratorul, in mod direct sau indirect, fie in nume propriu ori in calitate de salariat, agent, administrator, director, asociat, actionar, investitor sau in orice alta calitate, este de acord si se obliga:

a) sa nu se angajeze in orice activitate sau afacere care este in concurenta cu sau similara cu o activitate sau afacere a *Societatii*, ori cu o activitate sau afacere pe care *Societatea* o desfasoara sau isi propune sa o desfasoare;
b) sa nu asiste in orice mod, orice persoana ale carei activitati sunt in concurenta cu sau care prejudiciaza in orice alt mod activitatile comerciale ale *Societatii*.

Obligatia de neconcurenta produce efecte pe intreg teritoriul Romaniei, cu privire la orice terte persoane concurente.

2. Abtinerea de la solicitarea de servicii

Pe perioada exercitarii mandatului sau in *Societate*, Administratorul, in mod direct sau indirect, cu sau fara comision, fie in nume propriu sau in calitate de salariat, agent, consultant, administrator, director, asociat, actionar, investitor sau in orice alta calitate, nu va:

a) determina sau incerca sa determine orice salariat, consultant, furnizor, cumparator sau antreprenor independent al *Societatii* sa inceteze relatia sa cu *Societatea*;
b) utiliza, retine in calitate de consultant sau de antreprenor, ori determina angajarea sau retinerea oricarui salariat, consultant, furnizor, cumparator sau antreprenor independent al *Societatii*.

3. Incalcarea obligatiilor de neconcurenta

Oricare incalcare a obligatiilor cuprinse in prezenta Anexa de catre Administrator indreptateste *Societatea* sa solicite acestuia despagubiri pentru daunele provocate Societatii.

Societatea

prin dr.ing.Ion Toma

Administrator

D-l ec. Spălățelu Ionel

RAJAC IAŞI
MESERIA : ELECTRICIAN INTRETINERE
NUMELE ŞI PRENUMELE : FUNCHANARIU ION
MARCA 2619

TEST GRILĂ DE VERIFICARE CUNOŞTINŢE PROFESIONALE
NR :

1. Funcţionarea maşinilor de curent alternativ se bazează pe :
   a) producerea câmpurilor magnetice învârtitoare;
   b) interacţiunea dintre câmp învârtitor static şi curent indus;
   c) interacţiunea dintre rotor şi stator;

2. Legarea la pământ şi în scurt circuit se aplică la :
   a) o fază;
   b) două faze;
   c) trei faze;

3. Simbolul **M** la cordoane sau cabluri electrice reprezintă :
   a) mansonare;
   b) medie tensiune;
   c) instalaţii mobile;

4. Tabloul electric racordat direct la reţeaua furnizorului de energie electrică care alimentează direct anumite receptoare ale consumatorului este :
   a) tablou principal de distribuţie;
   b) tablou general de distribuţie;
   c) tablou secundar de distribuţie;

5. Pornirea prin conectarea în stea-triunghi se poate aplica :
   a) numai motoarelor cu motor în scurtcircuit;
   b) numai motoarelor cu motor bobinat;
   c) numai motoarelor mari;

6. În circuite alimentate la curent alternativ bara pentru faza T este colorată cu :
   a) roşu;
   b) galben;
   c) albastru;

7. La un transformator coborâtor curentul secundar raportat la primar este faţă de cel primar:
   a) agal;
   b) mai mare;
   c) mai mic;

8. Dacă pe o planşă întâlniţi un cablu notat cu FY conductorul este din:
   a) cupru cu izolaţie de PVC;
   b) aluminiu cu izolaţie de PVC;
   c) cupru multifilar;

9. Care este rolul diodei conectată în paralel cu releul electromagnetic ce reprezintă rezistenţa de sarcină a tranzistorului din schema de releu de tensiune cu tranzistoare:
   a) să protejeze tranzistorul împotriva suprasarcinii;
   b) să modifice valoarea amplificării;
   c) să modifice amplitudinea impulsului la intrarea în saturaţie;

10. La punerea sub tensiune manevrele se fac:
   a) în ordinea scoaterii de sub tensiune;
   b) invers ordinii scoaterii de sub tensiune;
   c) indiferent;

Scanned with OKEN Scanner

EVALUAREA ŞI IERARHIZAREA POSTURILOR

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

C U P R I N S

I. DEFINITII 1

II. SCOP SI OBIECTIVE 1

1. SCOP 1

2. OBIECTIVE 2

III. DATE GENERALE PRIVIND EVALUAREA POSTURILOR ... 2

1. CARACTERISTICILE SI CERINTELE POSTULUI - PROFILUL POSTULUI 2
a) OBIECTIVELE POSTULUI 2
b) COMPETENTA ORGANIZATIONALA (AUTORITATEA FORMALA) 4
c) COMPETENTA SAU AUTORITATEA PROFESIONALA 4
d) RESPONSABILITATEA 4

2. METODA PUNCTAJELOR 5

IV. EVALUAREA PROPRIU ZISA - CRITERII SI PUNCTAJE ACORDATE (Ghid de evaluare si ierarhizare a posturilor) 6

1. OBIECTIVELE POSTULUI 6

2. TIPUL POSTULUI 7

3. SARCINI / MUNCA ATRIBUITA 9
3.1. SPECIFICUL MUNCII 9
3.2. CALIFICAREA 13
3.3. RASPLATA MUNCII 14

4. AUTORITATEA FORMALA 14

5. AUTORITATEA PROFESIONALA 17

6. RESPONSABILITATEA 18

Scanned with OKEN Scanner

EVALUAREA SI IERARHIZAREA POSTURILOR

I. DEFINITII

POSTUL - este elementul primar al structurii organizatorice; este cea mai simpla subdiviziune organizatorica;

- este ansamblul **obiectivelor, sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor** ce revin unui salariat, in mod organizat si permanent, la un anumit loc de munca **(Post)**.

OBIECTIVUL - este un deziderat, o misiune, un scop pentru care s-a creat si functioneaza acel **Post** in cadrul structurii ierarhic-functionale a firmei (Regiei).

SARCINA - este un proces de munca simplu sau o componenta de baza a unui proces de munca complex.

COMPETENTA - este nivelul de pregatire si experienta pe care trebuie sa îl aibe salariatul ce ocupa un anumit post.

RESPONSABILITATEA - este obligatia ce revine titularului postului pe linia indeplinirii obiectivelor individuale.

APRECIEREA/EVALUAREA POSTULUI - este procesul care determina valoarea posturilor dintr-o organizatie (firma) fara sa tina seama de performantele salariatilor ce ocupa acele posturi. Rezultatul unei asemenea evaluari este o ierarhie a tuturor posturilor dintr-o organizatie, de la cele mai valoroa-se, pina la cele mai putin valoroase.

IERARHIZAREA POSTURILOR - este procesul de ordonare (descrescatoare sau crescatoare) a posturilor dupa valorile obtinute din insumarea punctajului acordat criteriilor ce au stat la baza evaluarii posturilor.

II. SCOP SI OBIECTIVE

1. SCOP

- sa permita managerilor sa aprecieze valoarea sau importanta fiecarei activitati in comparatie cu celelalte si in ra-

Scanned with OKEN Scanner

port de contributia acestora la rezolvarea obiectivului/obiectivelor firmei;

- sa ofere managerilor posibilitatea de a ajuta pe salariati sa perceapa faptul ca administratia face diferenta intre posturile lor si cele ale subordonatilor sau ale superiorilor lor;

- sa stabileasca ierarhii nu numai in sfera posturilor ci si in sfera salariilor, evaluarea fiind o etapa prealabila negocierii salariilor in raport cu exigentele locurilor de munca (posturilor).

2. OBIECTIVE

- Asigurarea informatiilor pentru sustinerea activitati-lor resursei umane;

- Ierarhizarea posturilor si incadrarea lor in clase / nivele de salarizare corespunzatoare;

- Incurajarea salariatilor ce doresc sa fie mai performanti;

- Identificarea ariilor unde se impune formarea si perfectionarea personalului;

- Acordarea de oportunitati si circumstante fiecarui ocupant de post (prin indicarea nivelului obligatiilor);

- Asigurarea criteriilor de masurare a performantelor (de catre ocupantul de post, supraveghetor si conducere) in vede-rea satisfacerii nevoilor salariatilor si ale patronatului;

- Reducerea numarului conflictelor de munca (datorita cresterii gradului de intelegere a diferentelor dintre posturi);

- Furnizarea de date importante pentru desfasurarea negocierilor la un nivel superior in ierarhia posturilor.

III. DATE GENERALE PRIVIND EVALUAREA POSTURILOR

1. CARACTERISTICILE SI CERINTELE POSTULUI - PROFILUL POSTULUI

Fiecarui **POST** ii sunt caracteristice urmatoarele principale elemente :

a) **OBIECTIVELE POSTULUI** - sunt obiective individuale, deriva din obiectivele compartimentului organizatoric in care se incadreaza postul, obiective care la rindul lor, deriva din obiectivele generale/globale ale firmei.

Scanned with OKEN Scanner

Obiectivele postului constituie un criteriu de evaluare a muncii atribuite acelui post.

Intrucit realizarea obiectivelor postului este asigurata prin intermediul **misiunii** si respectiv, prin intermediul **sarcinilor**, procesul de evaluare a postului se va resfringe pina la urma asupra evaluarii **muncii (sarcinilor)** atribuite acelui post.

Cum natura muncii include :

* **Continutul** (sarcini majore/minore, comportamente, obligatii, relatii/interfete, responsabilitati, limitele controlului etc.);

* **Calificarea** (cunostinte, indeminare, abilitati, experienta etc.);

* **Rasplata muncii** (bani, promovare, satisfactii morale/spirituale),

principalele criterii de luat in consideratie la evaluarea postului ar putea fi :

- este un post cheie sau nu;
- procesul de munca (din cadrul postului) este monoton sau dinamic;
- procesul de munca este mai mult rutina sau mai mult un proces creativ;
- procesul de munca se desfasoara clasic sau este supus in permanenta innoirii;
- procesul de munca nu necesita colaborari (interfete) sau dimpotriva, necesita colaborare (din interiorul firmei sau din afara ei);
- procesul de munca este sau nu supus unor riscuri;

si/sau :

- postul cere sau nu cere capacitate de concentrare;
- necesita sau nu necesita un efort intelectual deosebit (sau efort fizic deosebit);
- cere sau nu cere specializare stricta;
- procesul de munca este complex sau nu;
- sarcinile aferente postului influenteaza sau nu functionalitatea altor posturi;
- etc.

Scanned with OKEN Scanner

b) **COMPETENTA ORGANIZATIONALA (AUTORITATEA FORMALA)** - Aceasta precizeaza limitele in cadrul carora se vor realiza **"obiectivele individuale"**.

Competenta organizationala este oficializata de Regulamentul de Organizare si Functionare sau prin norme; de asemenea, aceasta este oficializata de reglementari, de actele interne ale firmei si de deciziile manageriale.

Prin acest criteriu se evalueaza postul din urmatoarele puncte de vedere :

- care este pozitia postului in structura organizatorica (subordoneaza/este subordonat sau mixt);

- care este natura muncii:

  * este un post de conducere;
  * este un post de supraveghere si/sau de control;
  * este un post de executie;
  * este un post de control;
  * este un post mixt,

sau :

- marimea echipei subordonate (norma de conducere);

- marimea domeniului de activitate subordonat;

- amplasarea cimpului de actiune;

- exista posibilitati de avansare sau nu;

- etc.

c) **COMPETENTA SAU AUTORITATEA PROFESIONALA**

Principalele criterii ce se incadreaza in acest element (in aceasta caracteristica) sunt :

- educatia;

- calificarea;

- experienta;

- gradul de creativitate necesar;

- initiativa si ingeniozitatea;

- puterea de decizie/puncte de control;

- etc.

d) **RESPONSABILITATEA**

Scanned with OKEN Scanner

Se refera la **obligatia ce-i revine postului** pentru atingerea obiectivelor proprii (postului) precum si la obligatiile ce-i revin fata de alte posturi, fata de securitatea patrimoniala, fata de securitatea (protectia) personalului muncitor, a mediului etc.

Enumeram citeva din principalele **responsabilitati** ale posturilor :

- responsabilitate pentru atingerea unui anumit indicator (pentru rezultate);
- respomnsabilitatea pentru incadrarea procesului de munca intre anumite limite / reglementari (pentru erori);
- raspunderea pentru securitatea si integritatea elementelor patrimoniale si a informatiilor;
- raspunderea pentru securitatea muncii altor persoane;
- raspunderea pentru lucrul celorlalti;
- raspunderea pentru reprezentarea firmei in exterior (contactul cu altii - angajarea in numele firmei -);
- raspunderea pentru controlul preventiv etc.

Pentru acordarea unui punctaj criteriilor mai sus mentionate, respectiv, elementelor a, b, c si d, se poate utiliza macheta **SPECIFICATIA EVALUARII SARCINILOR DE MUNCA,** macheta utilizata in prezenta lucrare.

2. METODA PUNCTAJELOR

Metoda la care s-a apelet in evaluarea posturilor este cea a Punctajelor.

Aceasta metoda de evaluare a posturilor este cea mai larg utilizata, ea descrie posturile de lucru pe baza unor factori compensatori, dupa care atribuie puncte fiecaruia dintre a-cesti factori.

Metoda evaluarii pe puncte presupune existenta unui numar de factori a caror importanta si calitate (intensitate) determina valoarea unei sarcini/lucrari/activitati, atribuite unui post.

Factorii folositi mai frecvent, de Metoda Punctajelor, la evaluarea sarcinilor de munca (atribuite unui post), se refera

Scanned with OKEN Scanner

la niste criterii cum ar fi :

- obiectivele postului (sarcinilor de munca);
- autoritatea formala;
- autoritatea profesionala;
- responsabilitatea.

In functie de importanta factorilor de evaluare in indeplinirea sarcinilor care revin postului, se atribuie puncte corespunzatoare fiecarui factor, dupa care acestea se insumea-za obtinindu-se punctajul total al fiecarei activitati/post.

Cu ajutorul acestui procedeu, fiecare post de lucru poate fi evaluat in functie de caracteristicile sale definite prin factorii utili bunei functionari a postului.

Posturilor de lucru cu valori similare ale punctajului total li se acorda pozitii similare in ierarhia salarizarii.

IV. EVALUAREA PROPRIU ZISA - CRITERII SI PUNCTAJE ACORDATE (GHID DE EVALUARE SI IERARHIZARE A POSTURILOR)

1. OBIECTIVELE POSTULUI

1.1. OBIECTIVE ATRIBUITE POSTULUI (vezi Profilul Postutui) :

a) **Obiective Globale** - sunt cele la nivelul firmei (si e-le se regasesc, de regula, cuprinse in B.V.C., in Programul de Investitii si in alte programe majore) = **6 puncte;**

b) **Obiective la nivel de Compartiment** organizatoric (sectie, sector, compartiment functional) = **4 puncte.** Ele sunt obiective derivate din obiectivele generale (globale) si, de regula, sunt specifice compartimentului organizatoric in cau-za;

c) **Obiective individuale = 2 puncte.** Ele sunt specifice compartimentului, de regula, cu atribuire individuala. In afa-ra obiectivelor precizate in Profilul Postului, ele pot fi diversificate prin personalizarea Profilului Postului si intocmirea Fisei de Post Individuale.

1.2. TIPUL OBIECTIVELOR ATRIBUITE :

b - Obiectiv de bani = 6 puncte. Se refera la incadrarea in programul de productie/venituri, la incadrarea in consumu-rile normate, la reducerea costurilor de exploatare si de intretinere a utilajelor, instalatiilor, retelelor edilitare si a parcului de mijloace de transport, la reducerea penalitati-lor etc.;

Scanned with OKEN Scanner

t - Obiectiv de timp = 4 puncte. Se refera la incadrarea in termenele programate a tuturor categoriilor de lucrari, la prelungirea duratei de furnizare a apei potabile (sau furnizarea non-stop), la cresterea duratei de functionare a utilajelor/instalatiilor intre doua reparatii, la reducerea duratei interventiilor la avarii, la realizarea si predarea in termen a documentelor si rapoartelor etc.;

c - Obiectiv de calitate = 4 puncte. Se refera la asigurarea calitatii lucrarilor fiecarui post in parte si pe ansamblul prestatiilor, inclusiv la reducerea reclamatiilor de la clienti;

s - Obiective de natura sociala = 2 puncte. Se refera la acele obiective (actiuni urmarite a fi atinse) care sunt in favoarea angajatilor sau a clientilor : conditii de munca, respectarea prevederilor de protectie sociala prevazute in C.C.M., sustinerea unor relatii amiabile cu clientii etc.

2. TIPUL POSTULUI

2.1. Pentru **FELUL (TIPUL) POSTULUI** se acorda :

- **1 punct** - pentru functiile de conducere (C)
- **0 puncte** - pentru functiile de executie (Ex), inclusiv cele de supraveghere.

2.2. **NORMA DE CONDUCERE** (Include pozitia ierarhica, compartimente si angajati subordonati direct sau indirect) :

a) **Director General = 6 puncte**

b) **Director pe functiuni** (Director Tehnic Productie, Director Comercial si Director Economic) = **5 puncte;**

c) Director de Exploatare, Sef Sectie, Adjunct Sef Sectie, Sef Serviciu, Ofiter Proiect = **4 puncte**

d) Sef Birou, Sef Oficiu, Sef de Compartiment, Sef de Complex, Adjunct Sef Complex, Sef de Laborator, Sef Coloana, Sef Statie de Epurare, Sef de formatie (maistru), Sef de Atelier = **3 puncte;**

e) Sef Statie Pompare, Clorinare, Filtrare, Sef de tura, Sef de echipa, Sef de Depozit, Tehnologul (care are subordonati) = **2 puncte;**

f) Conducator auto (cu deservent) = **1 punct**

2.3. **ANGAJEAZA UNITATEA (firma) in relatiile cu mediul economic.**

DA = **1 punct** (Directorul General, Directorul Economic si Consilierul Juridic)

Scanned with OKEN Scanner

NU = **0 puncte**

2.4. **REPREZINTA UNITATEA** (in mediul extern) - respectiv, persoana in cauza are delegare, din partea conducerii, de a reprezenta firma in relatiile cu mediul exterior (pe o perioa-da determinata si / sau permanent); punctajul acordat este ur-matorul :

NU = **0 puncte**
DA = **3 - 6 puncte,** dupa cum urmeaza :

a) La organe (organisme) de control si supraveghere :

a1) la 1 - 2 organisme = **3 puncte**
a2) la 3 organisme = **4 puncte**
a3) la 4 - 5 organisme = **5 puncte**
a4) la peste 5 organisme = **6 puncte**

b) La clienti si furnizori (parteneri de afaceri) :

b1) numai la clienti sau numai la furnizori = **1 punct**
b2) si la clienti si la furnizori = **2 puncte**

2.5. **POST CHEIE** - (este postul de importanta majora pen-tru firma, post **care concura frecvent** la atingerea obiective-lor, pe care personalul de conducere - sefiii ierarhici - **con-teaza adesea in rezolvarea unor probleme punctuale** de natura tehnica, organizatorica, tehnologica, economica, sociala etc.). Punctajul acordat este urmatorul :

a) Post cheie de conducere = **6 puncte**
b) Post cheie de supraveghere = **4 puncte**
c) Post cheie de executie = **2 puncte**

2.6. **POST CU RASPUNDERE MATERIALA** (si/sau care gestionea-za valori materiale)

Se considera post cu raspundere materiala, acel post care necesita incheierea unui Contract de Gestiune, precum si acela aferent conducerii executive si conducerii operative care ad-ministreaza bazele de productie. Punctajul acordat este urma-torul :

- NU = **0 puncte**
- DA = **1 - 6 puncte** :

a) **6 puncte** - Director General, Director Economic, Consilier Juridic;
b) **5 puncte** - Director exploatare, Sef Sectie, (Contabil Sef de Sectie), Sef Complex, Adjunct Sef Complex, Sef Serv. Aprovizionare;
c) **4 puncte** - Casier, Sef de Depozit, Primitor-

Scanned with OKEN Scanner

Distribuitor, Inginer/Subinginer cu atributii de merceolog, Tehnician Merceolog, Specialist in achizitii BERD/MANESMAN, Sef de Coloana;

d) **3 puncte** - Sef de Statie, Maistru (Sef de formatie), Sef Serv. Administrativ, Sef de Laborator, Sef Oficiu de Informatica, Inspector P.S.I., Sef Atelier;
e) **2 puncte** - Sef de tura, Sef de echipa, Sef formatie paza, Chimist, Biolog, Inginer Laborator, Laborant (care au gestiuni);
f) **1 punct** - Conducator Auto, Mecanic Utilaje, Tractorist.

2.7. **POST SUPUS CONTROLULUI (control cu caracter permanent sau relativ permanent)**

a) Control intern :

- DA = **1 punct** (se refera atit la controlul efectuat de conducerea executiva cît si cel executat de Revizii Gestiuni;

b) Control extern :

b1. - control executat de 1 - 2 organisme = **2 puncte**
b2) - control executat de 3 organisme = **3 puncte**
b3) - control executat de 4 organisme = **4 puncte**
b4) - control executat de 5 organisme = **5 puncte**
b5) - control executat de peste 5 organisme = **6 puncte**

3. SARCINI / MUNCA ATRIBUITA

3.1. SPECIFICUL MUNCII

a) Monotona/Dinamica - (activitate uniforma, linistita si lipsita de variatie sau activitate plina de miscare, de actiune, lucru in alerta, cu frecventa mare, etc.) :

a1) Monotona = **0 puncte**
a2) Relativ monotona = **1 punct**
a3) Dinamica = **2 - 6 puncte** (se aprecieaza dupa natura sarcinilor de munca atribuite cit si de dinamica impusa in executia lor)

b) Complexitate

Complexitatea unei lucrari/sarcini este, de regula, data de multitudinea relatiilor logice, de multitudinea restrictiilor/conditiilor impuse, de calcule si/sau manevre/manipulari dificile, de accesul greoi la datele necesare sau la obiectul muncii, de existenta proceselor fie de rutina, fie creative etc.

Scanned with OKEN Scanner

Criteriul este relativ subiectiv, de aceea trebuie multa atentie si discernamint. Punctajul acordat este urmatorul :

b1) foarte simpla = **1 punct** (se realizeaza numai prin rutine)
b2) simpla = **2 puncte**
b3) relativ simpla = **3 puncte**
b4) mai mult complexa decit simpla = **4 puncte**
b5) complexa = **5 puncte**
b6) foarte complexa = **6 puncte.**

c) Lucrari de rutina/creative - Se incadreaza in puncta-jul de la " b - Complexitate" si ca atare, nu se va completa in Grila de evaluare criteriul c (3.1.).

d) Proceduri clasice/supuse innoirii -

Criteriul se refera la modul de realizare curenta a sar-cinilor de serviciu; respectiv, angajatul apeleaza, de regula, la proceduri clasice si/sau la proceduri supuse adesea innoi-rii (modificari organizatorice, tehnice, tehnologice, legisla-tive, de procedura etc.). Exista urmatoarele evaluari de punc-taj :

a) se desfasoara clasic = **0 puncte**
b) se desfasoara clasic cu innoiri din cind in cind = **1 punct**
c) postul este supus adesea innoirii din punct de vedere al sarcinilor sau al procedurilor = **2 puncte**

e) Sarcinile postului sunt asistate de tehnica de calcul

e1) nu sunt asistate de calculator, sau sunt asistate foarte putin (sau foarte rar) = **0 puncte**
e2) sunt partial asistate de calculator (de regula, mai putin de 1/2 din lucrarile ce se preteaza la prelu-crarea automata) = **1 punct**
e3) predomina prelucrarea automata = **2 puncte**

f) **Are (necesita) interfete** (relatii functionale, de co-laborare, coordonare si control **necesare si permanen-te,** in realizarea sarcinilor de serviciu) : cu cole-gii, cu seful si cu organisme/parteneri de afaceri.

Relatiile cu partenerii de afaceri si cu diverse alte or-ganisme de coordonare si control, se numesc **interfete ex-terne.**

Punctajul acordat acestui criteriu este urmatorul:

a) are o interfata interna = **1 punct**
b) are 2 - 3 interfete interne = **2 puncte**
c) are peste 3 interfete interne = **3 puncte**
d) are 1 - 2 interfete externe (cu mediul exterior) = **4 puncte**
e) are 3 - 4 interfete externe = **5 puncte**

Scanned with OKEN Scanner

f) are peste 4 interfete externe = **6 puncte**

g) Influenteaza / nu influenteaza functionalitatea sarcinilor aferente altor posturi :

DA = **1 punct**
NU = **0 puncte**

h) Postul este supus (sau nu) riscului :

- a) nu este supus riscului = **0 puncte**
- este supus riscului pecuniar (prin penalizari si amenzi date de organele de control, mai ales externe; de asemenea, prin lipsuri in gestiune, dar nu din vina gestionarului etc). In functie de valoarea consecintelor pecuniare, se va acorda urmatorul punctaj :

  b) - **1 punct**
  c) - **2 puncte**
  d) - **3 puncte (in general pentru sefi/responsabili)**

- este supus riscului de tip " accident de munca ", dupa gravitatea si probabilitatea tipului de accident, se va acorda urmatorul punctaj :

  e = **4 puncte**
  f = **5 puncte**
  g = **6 puncte**

Punctajul aferent trebuie acordat cu mult discernamint deoarece el, in parte, este suplinit de unele sporuri si anumite facilitati iar pe de alta parte, riscul este evitat (micsorat), prin respectarea reglementarilor in vigoare de cei in cauza (Regulament de Ordine Interioara, regulamente de exploatare, alte norme, normative si instructiuni specifice).

j) Postul cere (sau nu) concentrare (atentie deosebita - concentrata sau distributiva) :

j1) nu cere concentrare = **0 puncte**
j2) cere concentrare pe un interval scurt = **1 punct**
J3) cere concentrare pe circa 1/2 din timpul de lucru = **2 puncte**
j4) cere concentrare pe un interval mai mare de 1/2 din timpul de lucru = **3 puncte**
j5) cere concentrare pe intreg intervalul de munca = **4 puncte**

Acest criteriu trebuie sa fie in corelatie cu criteriul " Complexitate " (b). De asemenea, la acest criteriu se va ti-ne seama si de unele aspecte legate de specifuicul muncii, cum ar fi :

- este solicitat adesea sa ia decizii sau sa stabileasca solutii ad-hoc la problemele punctuale aparute;

Scanned with OKEN Scanner

- este solicitat sa sustina o anumita cauza in interesul firmei;

- apeleaza in procesul muncii la echipamente de mare sensibilitate (aparatura de laborator, calculator etc.).

k) Gradul de omogenitate a sarcinilor de munca

Acest criteriu se refera, de regula, la gradul de repetitivitate a acelorasi tipuri de sarcini/operatii/procese sl la utilizarea aceluiasi mod (procedura) de rezolvare a lor, in intervalul de lucru al angajatului. Se va acorda urmatorul punctaj :

a) sarcini omogene = **1 punct**
b) sarcini relativ omogene = **2 puncte**

sarcini neomogene (sarcini din domenii diferite de activitate) :

c) mai multe activitati/lucrari din acelasi domeniu de activitate = **3 puncte**
d) cite o activitate din mai multe domenii de activitate, sau acelasi tip de problema cu situatii deosebite de rezolvare = **4 - 5 puncte**
e) mai multe activitati din mai multe domenii de activitate = **6 puncte.**

De regula, punctajul de la situatiile " d si e " se acor-da functiilor de conducere, care coordoneaza activitatea mai multor persoane, sau acelor posturi carora li s-au atribuit fie cumul de functii, fie o activitate in care se intilnesc diverse situatii particulare.

l) Conditii de munca

11) conditii bune = **0 puncte**
12) conditii relativ bune = **2 punct**
13) conditii dificile de munca = **3 - 6 puncte**

Conditiile relativ bune si dificile de munca se refera, de regula, la personalul din unitatile de productie/de la fi-ecare loc de munca in parte, si respectiv la acele conditii de munca mai vitrege (spatiu inchis sau deschis, curent, intempe-rii, mediu nociv, trafic aglomerat, lucru la inaltime, multe deplasari in afara localitatii etc.).

m) Necesita (sau nu) efort fizic/intelectual

- EFORT FIZIC :

a) DA = **1 punct** (adesea si pe perioade mari de timp din cadrul programului de lucru)
b) NU = **0 puncte**

Scanned with OKEN Scanner

- **EFORT INTELECTUAL** - punctajul ce se va acorda, trebuie sa fie in corelatie cu criteriul " Complexitate " (b). Punctajele acordate sunt urmatoarele :

c) intermitent = **2 puncte**
d) mai mult de 1/2 timpul afectat principalelor sarcini/lucrari = **3 puncte**
e) aproape pe intregul interval de timp necesar realizarii principalelor sarcini/lucrari = **4 puncte**

- **EFORT FIZIC SI INTELECTUAL**

f) intermitent = **5 puncte**
g) pe mai mult de 1/4 din timpul necesar lucrarii = **6 puncte**

Se refera, de regula, la posturile de executie de inalta calificare.

3.2. CALIFICAREA

a) STUDII :

a) scoala generala = **0 puncte**
b) scoala profesionala = **1 punct**
c) liceu teoretic = **2 puncte**
d) liceu de specialitate si scoala postliceala = **3 puncte**
e) scoala de maistri (sau scoala de conducator auto pentru una sau mai multe categorii de mijloace de transport) = **4 puncte**

- Studii superioare :

f) subinginer = **5 puncte**
g) inginer, economist, chimist, biolog si alte specialitati = **6 puncte**

Aceste punctaje vor fi inmultite :

- **cu 2** - pentru personalul implicat in activitati tehnic administrative si :
- **cu 1** - pentru personalul de executie (din unitatile de productie care realizeaza procese operationale, inclusiv maistri).

b) CURSURI DE PERFECTIONARE (cu examen de atestare/certificare) :

DA = **1 punct**
NU = **0 puncte**

c) CUNOSTINTE

Scanned with OKEN Scanner

c1) numai din domeniul de activitate = **0 puncte**
c2) din domeniul de activitate si din cele conexe = **1 punct**

d) INDEMINARI / ABILITATI DEOSEBITE

Acest criteriu este oarecum in concordanta cu experienta in domeniu, si respectiv cu specificul muncii - de regula, la munci manuale/manual-mecanice relativ meticuloase -. Nu sunt excluse de aici nici acele posturi care implica adesea rela-tiile interumane, si unde aceste abilitati au un rol important (abilitati in a aborda o problema, abilitati in atenua/inlatu-ra un conflict etc.). La acest criteriu, se va acorda urmato-rul punctaj :

- DA : Postul cere indeminari/abilitati = **1 punct**
- NU : Postul nu cere indeminari/abilitati = **0 puncte**

e) **ATESTARI (REALIZATE DE ORGANISME SPECIALIZATE - IGSIC, ISCIR etc.-)**

Se refera doar la unele posturi, de regula, nominalizate de reglementarile in vigare. Se acorda urmatorul punctaj :

- DA - Postul cere atestare : **1 punct**
- NU - Postul nu cere atestare : **0 puncte**

3.3. RASPLATA MUNCII

a) Prin sporuri si alte facilitati - nu se includ in ie-rarhizarea posturilor

b) Satisfactii profesionale deosebite :

DA = **0 puncte** (este un post cheie sau, rezultatele lui sunt palpabile, sunt cunoscute si laudate adesea de altii, are contacte cu lumea exterioara unitatii si deci persoana ca-re ocupa postul este cunoscuta, circula mult si se bucura de schimbarea mediului, are acces la tehnica avansata/relativ a-vansata etc.)

NU = **1 punct** - pentru locurile de munca care nu se incadreaza in situatiile prezentate mai sus

4. AUTORITATEA FORMALA

4.1. NATURA POSTULUI :

a) subordoneaza = **2 puncte**
b) este subordonat = **0 puncte**
c) subordoneaza si este subordonat = **1 punct** (la a-cesta se va adauga punctajul de la 2.2. - Norma

Scanned with OKEN Scanner

de conducere -, aferent postului in cauza).

4.2. NATURA MUNCII

a) de conducere = **5 puncte**
b) de supraveghere = **3 puncte**
c) de executie = **0 puncte**
d) de control = **4 puncte**
e) combinatiile :

- a + c = **6 puncte**
- b + c = **3 puncte**
- c + d = **6 puncte** - acest punctaj se va regasi la functiile care conduc si coordoneaza grupuri de oameni/colective, dar care au si sarcini concrete de executie.

4.3. APTITUDINI DE COMANDA

DA - Postul este cu autoritate si cere aptitudini de comanda = **1 punct** (se refera cu preponderenta la posturile care coordoneaza munca altora, respectiv, au subordonati; beneficieaza de acest punctaj si Dirigintii de Santier
NU - Postul nu cere aptitudini de comanda = **0 puncte**

4.4. MARIMEA DOMENIULUI (ARIEI) in care este implicat postul.

Pornind de la definitia Activitatii " un ansamblu de procese (elementare), cu un anumit grad de omogenitate, care se desfasoara programat, conform unor reguli dinnainte stabilite, in vederea atingerii unui obiectiv, derivat din obiectivele (compartimentelor sau globale ale) firmei " si de la definitia Domeniului de Activitate : " un ansamblu de activitati relativ omogene ce se desfasoara de asemenea programat, in vederea atingerii unui anumit obiectiv (la nivel de compartiment sau global) al firmei", putem incadra, relativ usor, activitatea / activitatile atribuite unui post, intr-o anumita valoare a acestui criteriu.

Dam spre exemplificare citeva Domenii de Activitati :

a) specifice compartimentelor functionale : juridic, personal, invatamint, organizare, salarizare, aprovizionare, asigurarea calitatii, financiar, contabilitate, comercial etc.

b) specifice compartimentelor de productie :

- pregatirea tehnica si materiala a productiei
- furnizare apa potabila, canalizare, reparatii
- valorificarea productiei

Scanned with OKEN Scanner

sau :

- exploatare-intretinere, revizii reparatii, etc.

Criteriul este in strinsa concordanta cu gradul de omogenitate a proceselor/lucrarilor atribuite, precum si cu volumul lucrarilor atribuite, ce fac parte din unul sau mai multe domenii de activitate; se va acorda acestui criteriu, urmatorul punctaj :

a) postul se incadreaza intr-un singur domeniu si respectiv are o singura activitate atribuita = **0 puncte**

b) postul se incadreaza intr-un singur domeniu si respectiv, are de realizat 2 activitati din cadrul domeniului respectiv = **1 punct**

c) postul se incadreaza intr-un singur domeniu si are de realizat 3 activitati din cadrul domeniului respectiv (sau mai mult de 3 activitati) = **2 puncte**

d) Postul are de realizat doua activitati dar din doua domenii diferite (de regula inrudite) = **3 puncte**

e) postul este implicat in doua domenii si in mai mult de 3 activitati aferente celor doua domenii = **4 puncte**

f) postul este implicat in mai mult de doua domenii si respectiv, in mai mult de 3 activitati = **5-6 puncte**

La acest criteriu, este foarte importanta "consecventa " in analizarea, judecarea si inadrarea posturilor intr-un anu-mit punctaj, plecind de fiecare data de la aceleasi elemente de referinta (prezentate in cele doua definitii date mai sus)

4.5. MARIMEA ECHIPEI SUBORDONATE

Punctajul aferent acestui criteriu se regaseste in criteriul Norma de conducere (2.2.), ca atare, nu se va completa in Grila de evaluare, criteriul 4.5.

4.6. AMPLASAREA CIMPULUI DE ACTIUNE

Acest criteriu se refera la necesitatea deplasarilor (in interes de serviciu) pentru realizarea sarcinilor atribuite. De asemenea, punctajul va depinde si de frecventa acestor deplasari si daca in aceste deplasari se executa lucrari/operatii; se va acorda acestui criteriu, urmatorul punctaj :

a) se desfasoara activitatea (de regula) in acelasi compartiment, atelier sau in fata unei masini/utilaj, sau a unui grup de masini/utilaje/instalatii plasate pe un anumit spatiu relativ restrins = **1 punct**

b) se desfasoara activitatea (de regula) in mai multe compartimente/spatii de productie = **2 puncte**

Scanned with OKEN Scanner

c) se desfasoara activitatea in acelasi sediu = **3 puncte**

d) se desfasoara activitatea in sedii diferite = **4 puncte**

e) se desfasoara activitatea in aceeasi localitate = **5 puncte**

f) se desfasoara activitatea in mai multe localitati (vezi activitatea Merceologilor, Conducatorilor mijloacelor de transport, care se deplaseaza si in afara localitatii etc.) = **6 puncte**

4.7. POSIBILITATI DE AVANSARE :

a) NU = **2 puncte**
b) Sunt posibilitati, dar nu apropiate in timp = **1 punct**
c) DA = **0 puncte**

5. AUTORITATEA PROFESIONALA

5.1. CALIFICAREA - (vezi 3.2.) Se va trece valoarea totala de la criteriul 3.2.

5.2. EXPERIENTA

- Postul cere experienta de cel putin 3 ani in domeni-ul de activitate si eventual, in domenii conexe; se va acorda urmatorul punctaj :

NU (postul nu cere experienta de trei ani) = **0 puncte**

DA : a) postul cere cunostinte numai din domeniul de activitate = **1 punct**
b) postul cere cunostinte si din domenii conexe = **2 puncte**

5.3. GRADUL DE INITIATIVA :

Criteriul se refera la faptul, daca postul cere sau nu adesea, initiativa si respectiv in ce grad/limite :

a) fara initiativa = **0 puncte (se desfasoara mereu, conform unor reguli stabilite anterior)**
b) cu initiativa foarte limitata = **1 punct**
c) cu initiativa limitata = **2 puncte**
d) cu initiativa relativ limitata = **3 - 4 puncte**
e) cu initiativa relativ nelimitata = **5 - 6 puncte**

Criteriul este mult influentat de existenta sau inexistenta unor reglementari legale, proceduri si instructiuni in-

Scanned with OKEN Scanner

terne foarte laborioase si care de regula, limiteaza sau minimizeaza importanta initiativei.

5.4. GRADUL DE CREATIVITATE

Criteriul se refera la faptul, daca postul cere sau nu si creativitate (nu numai rutina)) si respectiv in ce grad/limi-te :

a) fara creativitate (se desfasoara numai prin rutine) = **0 puncte**
b) cu creativitate foarte limitata (predomina rutinele) = **1 punct**
c) cu creativitate limitata = **2 puncte**
d) cu creativitate relativ limitata = **3 - 4 puncte**
e) cu creativitate relativ nelimitata = **5 - 6 puncte**

RUTINA = procedura (o succesiune de operatii) ce se desfasoara conform unor reguli dinainte stabilite, cunoscute si respectiv, stapinite de cel in cauza.

Gradul de creativitate mai este influentat si de situatiile inedite in care se poate afla adesea anumite posturi, datorita evenimentelor ce apar permanent (din interiorul fir-mei sau din mediul extern).

5.5. PUNCTE DE CONTROL-REGLARE

Acest criteriu este in concordanta cu criteriul 2.7. (" Postul este supus controlului ") si are atribuit urmatorul punctaj :

a) nu are puncte de control = **0 puncte**
b) are puncte de control si acestea sunt evidentiate, prin existenta documentelor primare, intermediare si/sau finale = **2 puncte**
c) are puncte de control dar acestea nu sunt evidentiate (se identifica, de regula, in domeniul operational - sectii -) = **1 punct**

6. RESPONSABILITATEA

6.1. RESPONSABILITATE ASUPRA REZULTATELOR

a) asupra rezultatelor proprii = **1 punct**
b) si asupra rezultatelor colaboratorilor = **1 + punctajul de la criteriul 2.2., aferent postului in cauza.**

Daca postul este de conducere, atunci are responsabilita-ti atit asupra sarcinilor/erorilor proprii cit si asupra rezultatelor/erorilor subordonatilor, deci punctajul acordat va fi cel aferent lui b.

Scanned with OKEN Scanner

6.2. RESPONSABILITATE ASUPRA ERORILOR

a) asupra erorilor proprii = **1 punct**
b) si asupra erorilor colaboratorilor = **1 + punctajul de la criteriul 2.2., aferent postului in cauza.**

6.3. DETINE/ARE ACCES LA DATE CONFIDENTIALE

DA = **1 punct**
NU = **0 puncte**

Se recomanda a se face un inventar al categoriilor de infornmatii considerate confidentiale si a pesonalului cu responsabilitati in acest sens. In prezenta lucrare s-a acordat un punct la toate posturile evaluate.

6.4. SECURITATEA MUNCII PENTRU ALTE PERSOANE (inclusiv responsabilitatile privind protectia sociala)

NU = **0 puncte**
DA = **3 - 6 puncte,** repartizate astfel :

6 puncte : responsabilul cu Protectia Muncii si seful de Sectie (sau Exploatare)

4 puncte : Seful de Complex si adjunctul

2 puncte : seful de compartiment functional, seful de laborator, Seful de Coloana, Seful de Atelier, de echipa, de tura si Seful de formatie (maistrul).

6.5. SECURITATEA MEDIULUI :

Acestui criteriu i se acorda punctaj dupa gradul de implicare in securitatea mediului; el poate lua urmatoarele valori :

DA = **2 - 6 puncte (maxim)**
NU = **0 puncte**

Posturile implicate in activitatea de canalizare si care au responsabilitati in domeniul securitatii mediului sunt mai bine punctate decit cele din domeniul apei potabile.

6.6. SECURITATEA ELEMENTELOR PATRIMONIALE (gestiune, P.S.I., Paza)

Acestui criteriu i se acorda punctaj dupa gradul de implicare in securitatea patrimoniala; el poate lua urmatoarele

Scanned with OKEN Scanner

valori :

NU = **0 puncte**
DA = **4 - 6 puncte, repartizate astfel :**

6 puncte : sef serv. Financiar si sef serv. Contabilitate, Directorr de Exploatare

4 - 5 puncte : sef de sectie si de Complex (si adjunct)

4 puncte : consilier juridic, revizor contabil, sef serv. aprovizionare, sef de depozit, primitor - distribuitor

3 puncte : specialistii in achizitii de la BERD / MANESMAN si personalul din aprovizionare care se ocupa cu achizitiile de materiale de la furnizori, casieri

2 - 6 pucte - personalul de paza

6.7. CONTROL PREVENTIV, OPERATIV si SPECIMENE DE SEMNATURI

Acest criteriu se va puncta astfel :

NU : **0 puncte**
DA : **2 - 6 puncte,** repartizate astfel :

a) Specimen de semnaturi

- semnatura I-a = **6 puncte**
- semnatura a II-a = **4 puncte** (Director Economic, Sef Serv. Financiar)

b) Viza de control preventiv :

- **6 puncte** - Directorul Economic
- **4 puncte** - Sefii de serv. Financiar si Contabilitate

c) Viza de compartiment : **2 puncte**

NOTA : ?????????

* Pentru marea majoritate a criteriilor, punctajul s-a acordat in functie de structura si continutul Profilului de Post;

* Punctajul calculat (estimat) poate fi majorat prin corectarea valorilor unor criterii de catre echipa de evaluato-ri, in functie de importanta anumitor criterii, de volumul lucrarilor atribuite postului, de nivelul tehnic si de organiza-

Scanned with OKEN Scanner

re, de gradul de uzura a mijloacelor tehnice cu care lucreaza anumiti salariati ce ocupa anumite posturi etc.

In categoria criteriilor care pot suferi modificari ar putea intra : post de conducere/supraveghere/executie/control, post ale caror proceduri sunt adesea supuse modificarii legislatiei, post cu multiple responsabilitati, post supus controlului extern. post supus riscului pecuniar/accidentelor de munca, post care solicita indeminari / abilitati sau o anumita experienta etc.

Tinind seama de cele de mai sus, se recomand_ urmatoarele majorari de punctaj :

- pentru criteriul 2.7.b (post supus controlului extern), recomandam majorarea punctajului la serviciul Financiar - Contabilitate :

- Biroul Financiar;
- Biroul Contabilitate,

cele doua birouri fiind supuse verificarii cel putin de doua ori pe an de catre organismele de control abilitate (Garda Financiara si Curtea de Conturi), fiecare control desfasurindu-se pe un interval ce variaza intre 2 si 6 saptamini, perioada in care personalul acestor birouri sta la dispozitia echipei de control (elaborind diverse situatii centralizatoare si dind explicatii) si in acelasi timp, el trebuie sa-si realizeze si sarcinile curente de serviciu. La acest criteriu, seful de Serviciu si sefii de birouri vor primi in plus cite 4 puncte, iar personalul de executie cite 2 puncte;

- tinind seama de frecventa mare a schimbarilor in cadrul legislativ (legi noi, abrogarea si/sau modificarea in mai mul-te etape a unor articole la legile in vigoare etc.), se reco-manda pentru criteriul 3.1.d (post ce se desfasoara prin pro-ceduri clasice sau supuse in permanenta innoirii), majorarea punctajului, dupa cum urmeaza :

* intregul personal al serviciului Financiar-Contabilitate si al Biroului Salarizare, Personal, Invatamint (inclusiv seful de Serv. Resurse Umane) va beneficia, in plus, de cite 4 puncte fiecare;

* sefii compartimentelor functionale : Avize, Investitii, Tehnologii noi-Achizitii de utilaje-Norme de Comsum, Relatii cu publicul-Facturare-Incasare, Preturi-Analize Economice, vor beneficia in plus de cite 3 puncte iar personalul din subordine de cite 1 punct;

* Revizorii contabili si Consilierul juridic vor beneficia de asemenea de cite 4 puncte in plus.

Scanned with OKEN Scanner